

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIANE BATISTA MADY

**A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E PRÁTICAS DO MARKETING DE  
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO FARMACÊUTICO DE  
CURITIBA**

CURITIBA  
2009

**ELIANE BATISTA MADY**

**A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E PRÁTICAS DO MARKETING DE  
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO FARMACÊUTICO DE  
CURITIBA**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.  
Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA**

**2009**

*Aos meus pais Vicente e Helena, que na sua simplicidade me ensinaram valores munitíssimo valiosos e que me acompanharão pela vida toda.*

*Ao meu eterno namorado, Carlos, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional.*

*Ao meu filho, Mateus, que é a razão de tudo o que eu faço.*

## AGRADECIMENTOS

À DEUS, por permitir que tudo fosse possível.

Aos meus pais, **Vicente e Helena**, que de uma maneira ou de outra, sempre estiveram presentes na minha vida e que sempre me apoiaram e apóiam em todas as minhas decisões.

Ao meu eterno namorado, **Carlos**, pelo amor, apoio e carinho; por acreditar em mim e dividir comigo este sonho; por estar sempre ao meu lado e aguentar os momentos de crises existenciais que passei neste período.

Ao meu filho, **Mateus** que é a razão de tudo que eu faço e que me ensinou qual é o significado do amor incondicional. Tornar mãe me fez entender o que é amar e ponto.

Aos meus **irmãos, Edinei e Izabel**, seus amores **Donizete e Alessandra** e filhos **Evi, Gui e Mel**, pelo amor e carinho e por me darem a segurança que estarão ao meu lado para me apoiarem sempre que eu precisar deles.

Ao meu orientador e professor Dr. **Zaki Akel Sobrinho** por acreditar e incentivar o meu trabalho, pelas conversas que ajudaram a delinear e concluir esta dissertação e por insistir na orientação mesmo depois de conquistar seu grande objetivo de ser Reitor da UFPR.

A professora Dra. **Ana Toaldo**, pela generosidade e disponibilidade em ajudar sempre. Pelas contribuições e sugestões feitas ao trabalho.

Ao professor Dr. Pedro Steiner pelas contribuições em relação elaboração do instrumento de pesquisa deste trabalho.

Aos peculiares do Marketing: **Tatiani (Tati), Carolina (Carol), Mayana (Bebe), José Carlos (Cabeção) e Douglas (Doug/Lourinho)**, que foram meus “oásis” nos momentos de angústias, tensões e questionamentos e por mostrarem que é possível ter seriedade sem perder a alegria.

A **Patrícia Maeoka**, Gerente de Marketing da Nissei, pela confiança depositada e por ter gentilmente me recebido e permitido a realização da pesquisa nesta empresa. Um obrigado especial, a todos os funcionários que participaram da pesquisa.

A **Universidade Federal do Paraná**, em especial ao **Programa de Mestrado em Administração (CEPPAD)** por proporcionarem a minha formação.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e, acima de tudo, deste sonho.

## RESUMO

O marketing de relacionamento (MR) foi concebido inicialmente como uma abordagem para os mercados industriais e de serviços, mas a partir da década de 90, aos poucos se tornou proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O' MALLEY e TYNAN, 2000). O MR tem como objetivo básico a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para isso, a empresa deverá se concentrar na atração, retenção e fortalecimento dos relacionamentos com estes (ZEITHAML e BITNER, 2003). Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar a evolução dos conceitos e práticas do marketing de relacionamento no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos seus resultados. O método que caracteriza a pesquisa é o estudo de caso único. Os dados foram obtidos em fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação direta. Na análise dos dados foram utilizados procedimentos qualitativos, análise de conteúdo e análise documental. O marketing de relacionamento foi investigado a partir de cinco categorias de análise: fatores externos, cultura organizacional, estratégia, marketing interno, operações e resultados do MR. No caso estudado, os resultados mostraram que, apesar das mudanças ambientais ocorridas no varejo farmacêutico nos últimos anos não foram elas que influenciaram a adoção do MR. A empresa apresenta uma cultura voltada para adoção e manutenção de relacionamentos e para isso busca valorizar seus colaboradores e fornecedores. A mesma escolheu dois públicos para focar suas práticas de relacionamento. O primeiro são as pessoas da terceira idade que se beneficiam dos descontos e atividades sociais oferecidas pela empresa. O segundo são as mulheres que através de um cartão de acúmulo de pontos se beneficiam de incentivos financeiros e premiações. Para criar valor a estes clientes a empresa utiliza ferramentas de CRM que dão suporte as ações de relacionamento e as pessoas envolvidas com elas. No entanto, pode-se dizer que o uso ainda é restrito, a empresa poderia utilizar de maneira mais eficiente suas potencialidades. Além disso, a empresa não tem um método formal para avaliar os resultados do marketing de relacionamento embora, de maneira informal, tenha sido possível verificar que os clubes de relacionamento apresentam resultados positivos como o aumento das vendas e da lucratividade; a redução dos custos de adoção de novos clientes; a retenção e satisfação dos clientes.

## **ABSTRACT**

Relationship marketing has been initially conceived as an approach for industrial and service markets; however, since the 90`s, it has gradually become a form of marketing which targets the end consumer (O´ MALLEY and YNAN, 2000). Its major objective is the construction and maintenance of a committed client base also profitable for the organization. To achieve this objective, the company must concentrate on attracting, retaining and strengthening its relationship with the clients (ZEITHAML and BITNER, 2003). Considering this context, the objective of this research is to investigate the evolution of relationship marketing concepts and practices in a retail phramaceutical market in Curitiba and how the results of this relationship are measured. The methodology selected is a single case study. The data were obtained from primary and secondary sources, by means of semi-structured interviews, documents and direct observations. For the analysis of the data collected, qualitative procedures, content analysis and documental analysis were employed. Relationship marketing was investigated from the perspective of five different analysis categories: external factors, organizational culture, strategy, internal marketing, operations and RM results. In the investigated case, the results have shown that, despite the environmental changes the pharmaceutical retail business has undergone in the last years, these changes have not led to the adoption of RM. In fact, the company presents a culture oriented to the adoption and maintenance of relationships and thus seeks to value its collaborators and suppliers. It chose two groups of clients to implement its relationship practices. The first one involves individuals from the third age who benefit from the discounts and social activities offered by the company. The second one comprises women who make use of a point-accumulation card and receive financial incentives and prizes. To create value for these clients, the company makes use of CRM tools that provide support for the relationship practices and to the people involved with them. Nevertheless, it can be said that its use is still limited; the company could expand its CRM potential benefits. Additionally, the company does not present a formal method to evaluate the relationship marketing results, although, in an informal way, it was possible to observe that the relationship clubs present positive results such as the increase in sales and profitability; the cost reduction in attracting new clients; and the retention and satisfaction of existing clients.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: As Dimensões de Tempo e o Comportamento do Comprador Organizacional .....	28
FIGURA 02: Contínuo Estratégico de Marketing.....	29
FIGURA 03: Dois Tipos de Teoria de Marketing de Relacionamento .....	51
FIGURA 04: Escala de vínculo – processo de compra e intensidade do Relacionamento com o Cliente .....	55
FIGURA 05: A escada de lealdade do marketing de relacionamentos .....	56
FIGURA 06: Níveis de Estratégia de Retenção .....	60
FIGURA 07: CRM Operacional, Analítico e Colaborativo.....	80
FIGURA 08: Uma visão geral do ERP – <i>Enterprise resource planning</i> . ....	81
FIGURA 09: Categorias Analíticas do Estudo.....	89
FIGURA 10: Tipos Básicos de Design para Estudo de Caso.....	101
FIGURA 11: Representação dos índices de <i>Mark-up</i> e margens das três linhas de medicamentos no varejo farmacêutico .....	117
FIGURA 12: Situação Atual do Varejo Farmacêutico.....	121
FIGURA 13: Organograma da Gerência Executiva Suprimentos e Logística .....	130
FIGURA 14: Organograma da Gerência Executiva Comercial .....	132
FIGURA 15: Organograma da Gerência Executiva Administrativa.....	133



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: Fatores Ambientais que influenciam a mudança.....	65
TABELA 2: Resultados da implementação do MR .....	85

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Trilogia do Marketing de Relacionamento .....	39
QUADRO 02: Comparação dos tipos de marketing classificados pelas dimensões relacionais.....	45
QUADRO 03: matriz de comparação das quatro raízes de tradição do MR.....	50
QUADRO 04: Diferenças entre uma estratégia de retenção e promoções.....	64
QUADRO 05: Diferença entre os aspectos culturais entre organização orientada para o mercado versus centrada em si mesma. ....	67
QUADRO 06: Instrumento de Coleta de Dados.....	108
QUADRO 07: Tema versus respondente. ....	109
QUADRO 08: Relação dos entrevistados .....	110
QUADRO 09: Relação das atividades acompanhadas pela pesquisadora. ....	110
QUADRO 10: Comparação do faturamento dos anos 2007 e 2008 .....	119
QUADRO 11: Passeio Clube da Melhor Idade .....	166
QUADRO 12: Passeio Clube da Mulher .....	167
QUADRO 13: Resultado dos depoimentos dos clientes .....	168
QUADRO 14: Comparação literatura <i>versus</i> resultados encontrados no caso estudado .....	181

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CFF	Conselho Federal de Farmácias
CRF	Conselho Regional de Farmácias
ABIFARMA	Associação Brasileira de Indústria Farmacêutica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
MR	Marketing de Relacionamento
RM	Relationship Marketing
CRM	Consumer Relationship Marketing
BCR	Business Consumer Relationship
ERP	Enterprise Resource Planning
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BtoC	Business to Consumer

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 APRESENTAÇÕES DO TEMA.....	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	20
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	23
2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING .....	23
2.2 TROCA TRANSACIONAL VERSUS TROCA RELACIONAL .....	26
2.3 MARKETING TRANSACIONAL .....	29
2.4 A EVOLUÇÃO E AS RAÍZES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	32
2.4.1 Escolas do Marketing de Relacionamento .....	33
2.4.1.1 Escola “Anglo-Australiana” .....	34
2.4.1.2 Escola Escandinava .....	34
2.4.1.3 <i>Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group</i> .....	36
2.4.1.4 Escola Norte-Americana.....	37
2.4.2 Modelo de Marketing de Relacionamento de Healy <i>et al.</i> (2001).....	38
2.4.3 Modelo de Marketing de Relacionamento de Coviello <i>et al.</i> (1997) .....	40
2.4.4 Modelo de Marketing de Relacionamento de Möller e Hallinen. (2000).....	46
2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E SEUS CONSUMIDORES.....	52
2.5.1 Estágios do Marketing de Relacionamento no Contexto Empresa/Consumidor.....	52
2.5.1.1 Obscuridade .....	52
2.5.1.2 Descoberta .....	53
2.5.1.3 Aceitação .....	53
2.5.1.4 Popularidade .....	54
2.5.2 Objetivo do Marketing de Relacionamento.....	54
2.5.3 Processo de Construção de Relacionamentos.....	57
2.5.3.1 Conscientização .....	57
2.5.3.2 Exploração .....	57
2.5.3.3 Expansão.....	57
2.5.3.4 Comprometimento .....	58
2.5.3.5 Dissolução .....	58
2.5.4 Benefícios do Marketing de Relacionamento para os Consumidores .....	58
2.5.4.1 Benefícios de Confiança.....	59
2.5.4.2 Benefícios Sociais .....	59
2.5.4.3 Benefícios de Tratamento Especial .....	59
2.5.5 Estratégias de Retenção .....	59
2.5.5.1 Nível 1 – Laços Financeiros .....	60
2.5.5.2 Nível 2 – Laços Sociais .....	61
2.5.5.3 Nível 3 – Laços de Customização .....	62
2.5.5.4 Nível 4 – Laços Estruturais .....	63
2.5.6 Fatores Ambientais que influenciam adoção do MR.....	64
2.5.7 Variáveis fundamentais para o sucesso do MR .....	66
2.5.7.1 Cultura Organizacional.....	66
2.5.7.2 Estratégia Organizacional.....	69

2.5.7.3 Marketing Interno .....	72
2.5.7.4 Operações do Marketing de Relacionamento .....	74
2.5.8 CRM e o Marketing de Relacionamento .....	77
2.5.8.1 Tipos de CRM .....	78
2.5.8.2 Ferramentas do CRM .....	80
2.6 RESULTADOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	84
3 METODOLOGIA .....	88
3.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	88
3.1.1 Questões de Pesquisa .....	89
3.1.2 Apresentação das Categorias Analíticas do Estudo .....	89
3.1.3 Categorias analíticas do Estudo: Definições constitutivas e operacionais .....	91
3.1.4 Definição constitutiva de outros termos relevantes .....	95
3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA .....	98
3.2.1 Estratégia de Pesquisa .....	99
3.2.2 População e Amostragem .....	101
3.2.3 Coleta e tratamento dos dados .....	103
3.2.3.1 Dados secundários .....	104
3.2.3.2 Dados Primários .....	104
3.2.3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	105
3.2.3.4 Tratamento dos Dados .....	110
3.2.4 Limitações da Pesquisa .....	111
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	112
4.1 HISTÓRIAS DAS FARMÁCIAS .....	112
4.1.1 História das Farmácias no Brasil .....	113
4.1.2 Varejo Farmacêutico no Brasil .....	117
4.1.3 Varejo Farmacêutico no Paraná .....	120
4.1.4 Perfil e Comportamento dos Consumidores .....	125
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NISSEI .....	127
4.2.1 Estrutura Organizacional .....	130
4.2.2 Missão e Visão da Empresa .....	134
4.2.2.1 Missão .....	134
4.2.2.2 Visão .....	134
4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	135
4.3.1 Fatores Ambientais .....	135
4.3.2 Cultura Organizacional .....	137
4.3.2.1 Conquista versus manutenção do cliente .....	138
4.3.2.2 Pesquisa de Mercado .....	140
4.3.2.3 Concorrentes .....	140
4.3.3 Estratégia .....	141
4.3.3.1 Propósito .....	141
4.3.3.2 Seleção das Partes .....	142
4.3.3.3 Programas de Marketing de Relacionamento e sua Evolução .....	143
4.3.4 Marketing Interno .....	147
4.3.4.1 Seleção e Treinamento dos Funcionários .....	148
4.3.4.2 Programa Sucessão .....	150
4.3.4.3 Encorajamento e Foco no Consumidor .....	152
4.3.4.4 Incentivos .....	153
4.3.4.5 Atividades Motivacionais .....	154
4.3.4.6 Canais de Comunicação Empresa/Funcionário .....	154
4.3.5 Operações de Marketing de Relacionamento .....	156

4.3.5.1 Parcerias .....	156
4.3.5.2 Canais de Comunicação com os clientes .....	157
4.3.5.3 Ferramentas do CRM .....	160
4.3.5 Resultados do Marketing de Relacionamento .....	163
4.4 OBSERVAÇÃO DIRETA .....	165
4.4.1 Clube da Melhor Idade .....	165
4.4.2 Clube da Mulher .....	166
4.4.3 Programa Voluntariado.....	167
4.5 DEPOIMENTOS DOS CLIENTES .....	168
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	170
4.6.1 Fatores Ambientais .....	170
4.6.2 Cultura Organizacional.....	170
4.6.3 Estratégia de Marketing de Relacionamento .....	173
4.6.4 Marketing Interno .....	175
4.6.5 Operações do MR .....	176
4.6.6 Resultados do Marketing de Relacionamento .....	178
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	182
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	188
ANEXOS .....	200

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento (MR) foi concebido inicialmente como uma abordagem para os mercados industriais e de serviços, mas a partir da década de 90, aos poucos se tornou proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O'MALLEY e TYNAN, 2000). "O MR refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas" (MORGAN e HUNT, 1994, p.22). Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar a evolução dos conceitos e práticas do marketing de relacionamento no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos seus resultados.

Sendo assim, neste capítulo são apresentados: o tema da dissertação, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, a justificativa teórica e prática do trabalho, bem como a estruturação que norteou a elaboração do mesmo.

### 1.1 APRESENTAÇÕES DO TEMA

O marketing como disciplina surgiu no início do século XX, durante a era industrial, período que a economia se generalizava no mundo ocidental, que a produção de bens padronizados e à distribuição em massa apareciam (GUMMESSON, 2005; CHAUVEL, 2001). Essa transformação na economia se deu porque, a ordem da produção e distribuição, antes subordinada a estrutura social, começou a obedecer ao mecanismo auto-regulável, um sistema econômico regulado e regido pelo mercado. A prioridade passou a ser de garantir a permanência e a manutenção do aparato produtivo, ao invés de responder a uma demanda socialmente construída regida por um conjunto único de regras que organizavam não somente a sobrevivência dos homens como também sua convivência, que regiam as relações sociais, atividades produtivas e de consumo (POLANYI, 1980; CHAUVEL, 2001).

A partir daí, as orientações de marketing foram se modificando de acordo com as mudanças do mercado. Inicialmente, a orientação era para a produção, isto é, a empresa centrava-se nos produtos, como fabricá-los com eficiência, como melhorar a produção e a eficácia da distribuição. Em seguida, a orientação mudou para a venda, ou seja, a empresa concentrava suas atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis, já que o pensamento era que o cliente só comprava os produtos de uma empresa quando esta despendia esforço em vendas e promoção. Logo após, a orientação passou a ser para o

marketing, que sustenta a necessidade de compreender as necessidades e desejos dos clientes e desenvolver produtos e serviços para satisfazê-los de forma mais eficiente do que seus concorrentes e, para atingir metas organizacionais (CHURCHILL, 2003; KOTLER, 1995).

No entanto, nas orientações descritas acima, o objetivo do marketing era conquistar novos clientes sem a preocupação de manter os clientes antigos (REICHELDT e SASSER, 1990). Esse comportamento permaneceu até as empresas perceberem que em um cenário de competição intensa, consumidores mais exigentes, crescente diversidade de produto e serviços e, mercados cada vez mais maduros que não crescem na mesma proporção que no passado, desenvolver produtos que atendam as necessidades dos clientes e oferecer melhores preços e condições de pagamentos com objetivo de conquistar o maior número de clientes possível poderia não ser o suficiente para aquelas empresas que desejavam permanecer no mercado (VAVRA, 1993; PARVATIYAR e SHETH, 1998; GUMMESSON, 2005).

Neste cenário, surge uma nova orientação para o marketing, visto que, a visão baseada somente em transações econômicas de curto prazo, segundo alguns acadêmicos, estava desatualizada (GRÖNROSS, 1994). Esta “nova orientação” é comumente referida como Marketing de Relacionamento. O Marketing de Relacionamento surge não como mais um recurso dentre as diversas práticas de marketing, mas como a evolução natural da estratégia de marketing que, progressivamente, mudou sua visão sobre os elementos condutores fundamentais no desenvolvimento de novos valores de negócio (GORDON, 1998).

Seu surgimento ocorreu como abordagem exclusivamente interorganizacional, mas aos poucos se tornou proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O’MALLEY e TYNAN, 2000). Uma nova abordagem de marketing para uma nova realidade do mercado. O Marketing de Relacionamento enfatiza, sobretudo, a necessidade de se estabelecer relacionamento de longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a lealdade dos clientes. As transações de curto prazo excluem os elementos relacionais da troca, é marcada por um número de comunicação limitada e exígua de conteúdo e não atende os interesses daquelas empresas que buscam relacionamentos com seus clientes. Por outro lado, a troca relacional tem uma visão de longo prazo, onde cada transação é vista em termos da sua história e seu futuro antecipado. (DWYER *et al*, 1987; SHETH, 2002 apud CRAVENS e PIERCY, 1994).

O objetivo básico do MR é: “a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização”. Para isso, a empresa deverá se concentrar na atração, retenção e fortalecimento dos relacionamentos com estes (ZEITHAML



e BITNER, 2003). Não se trata, portanto, da empresa desenvolver ações promocionais a partir de um banco de dados (PARVATIYAR e SHETH, 2000). Há a necessidade que esta identifique, reconheça, comunique e constantemente avalie a satisfação dos seus clientes (VAVRA, 1993)

A implementação do Marketing de Relacionamento exige investimento de recursos e de tempo, pois é preciso preparar toda a empresa para recepção, armazenamento e disseminação das informações dos clientes (VRAVRA, 1993; GORDON, 1998). Além disso, a empresa precisa criar maneiras de adaptar suas ofertas às necessidades dos seus consumidores (GORDON, 1998; MCKENNA, 1995) e criar uma cultura voltada para o relacionamento de longo-prazo (VAVRA, 1993).

Os investimentos em Marketing de Relacionamento só se justificam se a empresa tem o foco na conquista de novos clientes e na manutenção dos atuais. Por isso, é importante que a firma avalie se o mercado na qual ela está inserida comporta ou justifica a adoção das práticas do Marketing de Relacionamento.

Neste contexto, o presente estudo propôs verificar a evolução dos conceitos e práticas do Marketing de Relacionamento no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos os seus resultados.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, o varejo farmacêutico sempre foi significativo para o comércio varejista. Este mercado é altamente competitivo, complexo e de considerável porte econômico, que envolve vários setores da economia, onde as drogarias e farmácias constituem um importante elo na cadeia de comercialização de medicamentos (MACHLINE e AMARAL JÚNIOR, 1998).

De acordo com a FEBRAPAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia (2008) as farmácias e drogarias constituem-se no principal canal de dispensação de medicamentos para a população brasileira, movimentando aproximadamente US\$ 8 bilhões anuais, colocando o Brasil, no cenário mundial como o 8º mercado de medicamentos (BNDES, 2004). No entanto, o número de farmácias e drogarias no Brasil é excessivo, segundo especialistas, pois a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda a proporção de oito mil habitantes por farmácia. A distribuição geográfica das farmácias no Brasil é desigual, apresentando maior concentração nas grandes e médias cidades das regiões Sul e

Sudeste. Uma explicação para tal fato consiste no maior poder aquisitivo destas regiões, em comparação com o Norte e o Nordeste do país (SANTOS, 2004; GAZETA MERCANTIL, 2004).

No Brasil havia, em dezembro de 2008, aproximadamente 72480 farmácias e drogarias (CONSELHO FEDERAL DE FÁRMACIAS, 2009) para uma população estimada de 189 milhões habitantes (IBGE, 2009), ou seja, aproximadamente 2600 habitantes para cada farmácia. Este fato faz do Brasil o país com maior número de farmácias em todo mundo e o 4º país no mercado de consumo de medicamento, segundo a Febrapar (SAAB e RIBEIRO, 2001). No Paraná havia, em 2008, aproximadamente 4.994 farmácias e drogarias (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIAS, 2009) para uma população estimada de 10,5 milhões de habitantes (IBGE, 2009), ou seja, há aproximadamente 2102 habitantes para cada estabelecimento.

Anterior aos anos 90, o segmento de farmácia era constituído por pequenos negócios que atendiam toda a população brasileira, que em diversos momentos de sua vida utiliza-se de medicamentos em maior ou menor quantidade. A partir da década de 90, viu-se a entrada e, posteriormente a expansão das grandes redes de farmácias e drogarias. Simultaneamente ao aparecimento das redes, começaram aparecer também o processo de diversificação dos produtos comercializados e a farmácia passou a ser um local de compra não somente de medicamentos, mas também de uma variedade de produtos (SAAB e RIBEIRO, 2001; SOUZA e OLIVEIRA, 2002).

Em contrapartida, para concorrer de forma mais competitiva com as grandes redes foi criado o modelo associativista, ou seja, a união de farmácias independentes que já possuíam uma estrutura de trabalho e cultura bem definidas. Associaram-se para reduzir custo, aumentar o poder de negociação e de compra e para não correr o risco de fechar suas portas.

A concorrência do setor, além de outros fatores como: a evolução tecnológica que massificou a comunicação e possibilitou a interação entre as empresas, seus clientes, fornecedores e concorrentes, tornando a empresa mais ágil, permitindo o planejamento a longo prazo; as mudanças no perfil e comportamento do consumidor; as mudanças na legislação, a exemplo, a política de tributação PIS/COFINS (LEI 10.147/2000) que criou três linhas de produtos com diferentes formas de tributação nas farmácias e que afetou sensivelmente as margens de lucro das empresas, já bastante reduzidas devido à guerra de descontos, forçaram as empresa a implementar estratégias de diferenciação como:

- Aplicação do conceito de auto-serviço;

- Diversificação do mix de produtos;
- Atendimento 24 horas;
- Convênios com empresa e planos de saúde;
- *Drive-thru*; entrega em domicílio;
- Compras on-line com entregas em domicílio.

Tais estratégias se propagaram cada vez mais neste setor, principalmente nas grandes redes e farmácias independentes associativistas, reduzindo desta forma o grau de diferenciação entre as empresas (SAAB e RIBEIRO, 2001; TEVE BAHIA, 2004; GAZETA MERCANTIL, 2004).

Essas questões, de acordo com Saab e Ribeiro (2001), forçaram as empresas desse setor a começarem a dar mais importância ao relacionamento e a manutenção dos seus clientes, ao invés de, focar somente na conquista de novos consumidores. Como resposta perante essas novas necessidades as empresas estão utilizando práticas de relacionamento como:

- Os cartões de fidelidade, adotados por um grande número de farmácias do país e que oferecem várias facilidades;
- Mix de produto e serviços voltados exclusivamente para consumidores com doenças crônicas;
- 0800 para realizar pedidos, sugestões e reclamações;
- Clubes de clientes, entre outros.

Neste contexto, sabendo que, as empresas do varejo farmacêutico estão praticando ações que fornecem algum tipo de benefício para os clientes frequentes buscando a manutenção destes, o presente estudo propôs examinar o seguinte problema de pesquisa:

“Como os conceitos e práticas do Marketing de Relacionamento evoluíram no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos seus resultados?”

### 1.3 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo pretende: Verificar a evolução dos conceitos e práticas do Marketing de Relacionamento no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos seus resultados.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura as origens e a evolução do Marketing de Relacionamento;
- Verificar os fatores ambientais que influenciaram a empresa a adotar as ações do Marketing de Relacionamento;
- Verificar se a cultura organizacional é orientada para o relacionamento, se permeia toda a empresa e fornece o entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa;
- Verificar as ações de marketing interno utilizados pela empresa a fim de motivar seus colaboradores a desenvolver uma visão direcionada para o cliente externo;
- Mapear o processo de criação, implementação e manutenção das práticas do Marketing de Relacionamento adotadas pela empresa ao longo do tempo;
- Verificar como são medidos os resultados das práticas do Marketing de Relacionamento nesta empresa do varejo farmacêutico de Curitiba;

### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O marketing de relacionamento enfatiza os aspectos predominantemente relacionais e de longo prazo, em detrimento da orientação transacional e de curto prazo tradicionalmente enfatizada pelos tradicionais 4 P's (HEALY *et al.*, 2001; COVIELLO *et al.*, 1997). De acordo com Pereira e Luce (2006) no ambiente acadêmico, nas últimas décadas, vários pesquisadores buscaram analisar as trocas relacionais, buscando desenvolver o construto “relacionamento”, apreciando, para tanto, seus benefícios (Ganesan, 1994), as fases do processo de relacionamento (Dwyer *et al.*, 1987), motivações (Madhavan, Shah e Grover, 1994) e fatores de sucesso (Morrh e Spekman, 1994). Além disso, alguns autores procuraram cooptá-lo a antecedentes e consequências (Ganesan, 1994) e validar construtos como confiança (Morgan e Hunt, 1994) e, comunicação (Duncam e Morjarty, 1994), e, finalmente, formar relações destes construtos com outros temas de marketing, a exemplo, satisfação (Garbarino e Johnson, 1999). Ainda, segundo os autores os pesquisadores desta área de marketing buscam, com bases em esforços metodológicos e acadêmicos, fortalecer o marketing de relacionamento tentando criar uma disciplina distinta, análogo ao que aconteceu com o comportamento do consumidor e o marketing de serviços.

No contexto brasileiro, de acordo com Pereira e Luce (2006), os autores que escrevem sobre MR parecem preterir o mercado organizacional pelo mercado consumidor para

desenvolver estudos em marketing de relacionamento, a exemplo de, (Demo,1999; Álvares Junior, 1997; Gosling e Gonçalves, 2002; Brei e Rossi, 2002; Prado e Santos, 2003; Brei, 2003; Cortimiglia et al., 2003). Ou seja, embora exista um número razoável de pesquisas na área de Marketing que abordam o Marketing de Relacionamento, a maioria dessas investigações tem seu foco na visão do consumidor sobre o relacionamento. No entanto, pesquisas direcionadas para entender o ponto de vista da empresa aparecem em menor quantidade.

Não obstante, Almeida *et al.* (2005) em um estudo sobre a produção científica em Marketing de Relacionamento no Brasil relata que, há a necessidade de trabalhos que versem a respeito do desenvolvimento do tema, não somente no desenvolvimento de novos modelos ou instrumentos de pesquisa. Corroborando com este pensamento Pereira e Luce (2006), relatam que analisando a produção científica deste campo, parece haver o foco extremado em ferramentas quantitativas, como *surveys* e equações estruturais.

Neste sentido, Almeida *et al.*, (2005) ressaltam a necessidade de uma maior valorização dos estudos qualitativos que colaborem para o desenvolvimento teórico deste assunto no país. Sendo assim, o presente estudo pretende contribuir para este desenvolvimento teórico já que irá realizar um estudo de caso buscando o aprofundamento do conhecimento sobre o tema. Ademais, há poucos estudos dirigidos a este tipo de varejo, existindo lacunas não exploradas, que serão tratadas nesta dissertação.

A justificativa prática desta pesquisa se dá pelo fato do varejo farmacêutico brasileiro, bem como o paranaense, estarem se deparando com novos paradigmas e variáveis como: globalização; tecnologias mais desenvolvidas, acessíveis e de menor custo; ciclo de vida de produtos menores; clientes mais informados e exigentes.

O mercado farmacêutico é muito competitivo, a concorrência está cada vez mais acirrada, as vendas estão estagnadas e o número de estabelecimentos, especialmente nas regiões metropolitanas, não param de crescer (GAZETA DO POVO, 2008b; PARANÁ-ON-LINE, 2008; SAAB e RIBEIRO, 2001). Neste cenário, as empresas do varejo farmacêutico estão buscando entregar valor aos clientes, com o objetivo de conquistar a lealdade destes. Para tanto, estão adotando estratégias como: a diversificação da oferta de serviços, cartões de fidelidade, clubes de clientes, *call centers* entre outros.

Diante disto, a realização desta pesquisa poderá contribuir para o entendimento da aplicação dos conceitos e práticas do Marketing de Relacionamento e as métricas utilizadas para verificar seus resultados.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi distribuída em cinco capítulos principais:

No primeiro capítulo encontra-se a introdução com os seguintes itens: apresentação do tema a ser estudado, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas - teórica e prática - para a realização da mesma.

O segundo capítulo apresenta a base teórico-empírica abordando os seguintes conceitos: a evolução do marketing, a troca transacional versus a troca relacional, marketing transacional, as raízes e a evolução do marketing de relacionamento, o MR entre as empresas e seus consumidores, seus estágios no contexto BtoC (Business to Consumer), o objetivo, o processo de construção de relacionamentos, os benefícios, as estratégias de retenção, fatores ambientais que influenciam a adoção do MR e as variáveis fundamentais para o sucesso do MR (cultura, estratégia, marketing interno e operações). Aborda-se, então, o Gerenciamento do Relacionamento com o consumidor (CRM) e os resultados do MR.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa: a apresentação do problema de pesquisa, o esquema conceitual proposto, as categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais, a estratégia e design da pesquisa e suas limitações.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

E finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, foi realizada uma revisão teórica-empírica a respeito dos principais conceitos desta Dissertação.

Inicialmente, aborda-se sobre a evolução do marketing e as transformações ocorridas ao longo do tempo. Em seguida, apresentam-se as diferenças entre a troca transacional e a troca relacional.

Logo após, conceitua-se o marketing transacional e, então, a evolução e as raízes do marketing de relacionamento descrevendo suas principais escolas e os modelos de Healy *et al.* (2001), de Coviello *et al.* (1997) e de Möller e Hallinen (2001). Em seguida, trata o relacionamento entre as empresas e seus consumidores, os estágios do MR no contexto B-to-C, o objetivo, o processo de construção, as dimensões, os benefícios para os consumidores, às estratégias de retenção, os fatores ambientais que influenciam na adoção do MR e as variáveis fundamentais para o seu sucesso.

Em seguida, conceituam-se CRM (Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor), descrevem-se os tipos e as ferramentas de CRM. E finalmente, os resultados do Marketing de Relacionamento para aquelas empresas que o adotaram.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Na literatura disponível, há o consenso da existência do marketing desde os primórdios da humanidade. Entretanto foi durante a era industrial, no início do século XX, período que a economia se generalizava no mundo ocidental, que surgia a produção de bens padronizados e à distribuição em massa, que originou o marketing como ciência. Neste período a teoria do marketing e a educação evoluíram em torno do marketing de bens de consumo (GUMMESSON, 2005; CHAUVEL, 2001).

Essa transformação na economia se deu porque, a ordem da produção e distribuição, antes subordinada à estrutura social, começou a obedecer ao mecanismo auto-regulável, um sistema econômico controlado, regulado e regido pelo mercado. A partir daí, a economia de mercado impôs às atividades produtivas um novo desafio, ou seja, sua própria sobrevivência, por meio da lucratividade. A prioridade passou a ser de garantir a permanência e a manutenção do aparato produtivo, ao invés de responder a uma demanda socialmente

construída regida por um conjunto único de regras que organizavam não somente a sobrevivência dos homens como também sua convivência, que regiam as relações sociais, atividades produtivas e de consumo (POLANYI, 1980; CHAUVEL, 2001).

Neste contexto, surge o marketing, situação em que há a ruptura definitiva, quando a idéia de mercados auto-reguláveis se impõe definitivamente ao ocidente, liberando a economia dos limites impostos pela estrutura social (POLANYI, 1980; CHAUVEL, 2001). Webster (1992) relata que as raízes do marketing como área acadêmica se deu no início da década de 1910, no meio oeste norte-americano, em universidades com envolvimento com o setor agrícola, visto que se buscava o entendimento dos mercados agrícolas e do processo como esses produtos eram vendidos e, essencialmente como seus preços eram estabelecidos. No entanto, Webster (1992, p.2) ressalta que o marketing era tido como “um processo social e econômico, mais do que como um conjunto de atividades e responsabilidades de administração”.

Bartels (1988) relata que o primeiro a utilizar o termo marketing foi Starr Butler, em 1914, este autor já evidenciava o seu sentido de coordenação e planejamento das atividades empresariais que abarcavam as relações no mercado. Bartels (1988) descreveu os períodos da evolução do pensamento de marketing sendo: o período de descoberta (1900-1910); o período de conceitualização (1910-1920); período de integração (1920-1930); período de desenvolvimento (1930-1940); período de reavaliação (1940-1950) e; período de reconceitualização (1950-1960). Neste mesmo sentido, Sheth *et al.* (1988) identificaram as 12 escolas do pensamento de marketing surgidas no século XX, sendo elas: a) Escola *Commodity* que surgiu no início dos anos 1900 e focou nas transações de vendas de objetos, cuja abordagem baseava-se na interação entre fornecedores e consumidores; b) Escola Funcional que tinha como foco as atividades necessárias para executar as transações de marketing, com perspectiva na interação entre fornecedores e consumidores. Ou seja, enquanto a primeira escola tinha como propósito avaliar em “qual” elemento de marketing se concentrar, a segunda se preocupava em “como” realizar as transações mercadológicas; c) Escola Institucional que focou na função da comercialização pelos intermediários e não nos produtos ou funções do marketing; d) Escola Regional que utilizavam extensivamente dados e fórmulas matemáticas e propunha o exame do relacionamento entre atividades econômicas e espaço físico; e) Escola Administrativa cujo propósito era de traduzir as teorias abstratas usadas pelos acadêmicos para a rotina dos executivos, como respostas gerenciais. f) Escola Funcionalista que entendia o marketing como um sistema de estrutura inter-relacionada e interdependente



da dinâmica de relacionamento; g) Escola do Comportamento do Consumidor que tinha seu foco nos mercados consumidores, na informação demográfica de quantos e quem são estes consumidores; h) Dinâmica Organizacional que tinha foco nos canais de distribuição, mas diferente da escola institucional que utilizou fundamentos econômicos para analisar como os canais de distribuição podem ser estruturados de forma mais eficiente, esta escola voltou sua atenção para as necessidades dos membros dos canais de distribuição, como fabricantes, atacadistas e varejistas; i) Macromarketing que surgiu no início dos anos 60 como resultado do interesse da função e impacto das atividades de marketing na sociedade ao invés de considerar apenas o foco da empresa que visa o lucro, buscando adaptar os objetivos corporativos e os da sociedade; j) Escola Sistêmica que surgiu em decorrência das mudanças do meio ambiente. Além disso, houve reconhecimento por diversos autores que o marketing poderia ser visto de forma sistêmica; l) Escola de Trocas Sociais que tinha o foco nas trocas entre consumidores e vendedores; m) Escola Ativista que tinha como foco o desequilíbrio entre a força dos vendedores e dos consumidores, no uso inadequado do marketing pelas firmas individuais e em assuntos do bem estar e satisfação do consumidor.

Além dos autores citados acima, há outros como Churchill (2003), Kotler (1995), Semenik e Bamossy (1995) que apresentam algumas orientações pelas quais o marketing passou e que as organizações podem conduzir suas atividades: a) Orientação para a produção - A empresa centra-se nos produtos, como fabricá-los com eficiência, como melhorar a produção e a eficácia da distribuição. Parte-se do pressuposto que possuir os melhores produtos e ter baixos custos fará os clientes comprarem mais, pois, estes preferem produtos acessíveis e de menor valor (CHURCHILL, 2003; KOTLER, 1995). O marketing de massa, tal como a produção em série, busca alcançar o maior mercado ao menor custo possível, a exemplo de Henry Ford - ícone da era da produção em série - que afirmava que o cliente tinha direito de escolher a cor do carro modelo T, desde que esta fosse preta (LOCKE, 2001); b) Orientação para a venda - A empresa concentra suas atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis, visto que, os consumidores só compram produtos de uma empresa quando ela despende esforço em vendas e promoção (CHURCHILL, 2003; KOTLER, 1995). Tem uma perspectiva de dentro para fora. O objetivo é fabricar os produtos e enfatizar a venda e a promoção buscando lucratividade. A empresa centra-se na conquista do cliente, fazer vendas de curto prazo, no entanto, não se preocupa com quem compra e por que compra (KOTLER, 1995); c) Orientação para o Marketing - Sustenta a necessidade de compreender as necessidades e desejos dos clientes e desenvolver produtos e serviços para satisfazê-lo de

forma mais eficiente do que seus concorrentes e para atingir as metas organizacionais (CHURCHILL, 2003; KOTLER, 1995). A orientação para o marketing enfatiza a importância de desenvolver e comercializar produtos e serviços com base naquilo que os clientes precisam e desejam, (CHURCHILL, 2003) tem uma perspectiva de dentro para fora. Inicia com um mercado bem definido, foca nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de marketing que afetam estes e obtêm o lucro conquistando a satisfação do consumidor (KOTLER, 1995); d) Orientação para o Relacionamento - O Marketing de Relacionamento surgiu como um novo paradigma ou como uma nova orientação de marketing (SHETH e PARVATIYAR, 2002; PALMER, 2001), cuja ênfase mudou da troca predominantemente transacional e de curto prazo para troca relacional e de longo prazo (HEALY *et al.*, 2001). No final dos anos 80, o cliente tornou-se o centro das atenções (MCKENNA, 1995, p. 02) e apesar do conceito de marketing de relacionamento ter se desenvolvido a partir dos anos 70 (HEALY *et al.*, 2001), tornou-se um dos conceitos mais discutidos na área de marketing somente nos anos 90. A idéia era desenvolver relacionamentos duradouros entre empresas e consumidores, ao invés de realizar apenas trocas discretas (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

## 2.2 TROCA TRANSACIONAL VERSUS TROCA RELACIONAL

Troca é um aspecto fundamental e universal do comportamento humano. Nas sociedades antigas e primitivas as trocas ocorriam naturalmente, frequentemente sem nem um nem outro parceiro estarem consciente das estruturas ou processos subjacentes por trás das trocas (BAGOZZI, 1975). O aspecto econômico das trocas estava subordinado aos sociais, isto é, os bens circulavam inseridos nas relações pessoais regidos por normas sociais (POLANYI, 1980).

Nas décadas de 70 e 80 a troca era considerada um conceito central do marketing e a transação – troca de valores entre duas partes - a unidade de medida (BAGOZZI, 1975; KOTLER, 1995). Esta se consolidou como pilar fundamental da teoria e práticas do marketing e proporcionou uma visão fundamental dos conceitos indispensáveis para a definição da teoria como processo de criação e resolução de relacionamento de troca (BAGOZZI, 1975; KOTLER, 1995).

As relações de trocas podem ser classificadas como: trocas discretas, que não apresentam laços estreitos entre as partes, sendo que cada transação é considerada como única, não tendo relevância às trocas anteriores, não havendo a formação de relacionamento e;

trocas relacionais com visão de longo prazo, onde cada transação ocorre baseada no retrospecto de atividades e relação entre as partes (PARVATIYAR e SHETH, 1998).

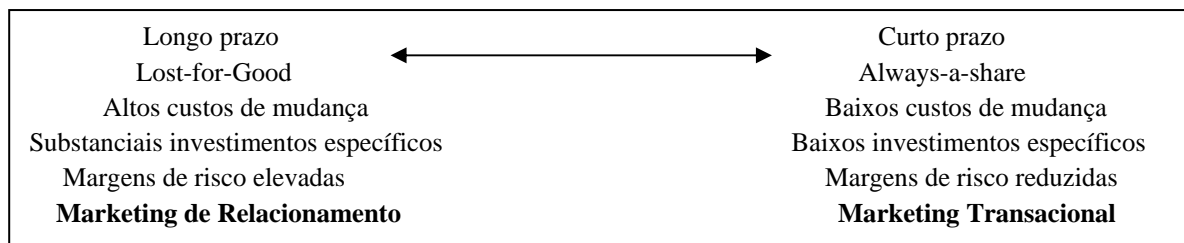
Morgan e Hunt (1994) relatam que as transações discretas possuem início distinto, curta duração e finalização precisa de desempenho. Por outro lado, às trocas relacionais são caracterizadas por traços de prévia concordância, longas durações e refletem um processo contínuo.

Neste contexto, Jackson (1985) apresentou dois tipos distintos de comportamento de compra no ambiente organizacional. O primeiro denominado *always-a-share*, diz respeito às relações de curto prazo, o cliente pulveriza suas compras entre diversos fornecedores e não gera vínculos com esses. Não há dependência do consumidor com um único fornecedor, pois para o consumidor não há fornecedor exclusivo que exerça poder sobre ele. A escolha do fornecedor é baseada no preço, condições de pagamento, tempo de entrega, características do produto. Sendo assim, o grau de comprometimento entre comprador e vendedor é reduzido. As ações de marketing nesta situação têm como meta a satisfação de interesses de curto prazo. As ferramentas do Marketing Transacional são aquelas cujos impactos são imediatos: preço, campanhas promocionais e comunicação que destacam as características específicas dos produtos (JACKSON, 1985).

Por outro lado, no outro extremo do *continuun* de Jackson (1985) está o modelo *lost-for-good* formado por relações de longo prazo. Este modelo leva em consideração as repetidas compras que o consumidor faz com apenas um fornecedor, devido aos altos custos associados à mudança. Há o foco no longo-prazo, ocorre uma dependência entre as partes envolvidas, pois tanto o consumidor quanto o fornecedor investem recursos e tempo no relacionamento. Neste caso, há continuidade nas interações entre compradores e vendedores ao longo do tempo, isto indica que há lealdade entre cliente e fornecedor (WEBSTER, 1984). Os objetivos são partilhados, buscando benefícios mútuos e o reconhecimento da interdependência das partes são elementos importantes para as transações relacionais (VLOSKY e WILSON, 1997).

A inclinação das partes para a manutenção de uma relação de longo prazo muda o foco de interesse que passa ser o consumidor/parceiro, o Marketing de Relacionamento não é orientado para o tratamento padronizado, pois cada relacionamento tem suas características individuais. (WEBSTER, 1984; JACKSON, 1985).

Diante disto, é possível dizer que o primeiro modelo, *always- a- share*, ocorre com mais frequência nas trocas relacionais e o segundo modelo, *lost- for- good*, ocorre nas trocas discretas. A figura 01 mostra as dimensões de tempo e o comportamento de compra.



Fonte: JACKSON, Barbara B. *Winning and Keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*. Lexington, MA: D. C Heath & Company, 1985.

FIGURA 01: As Dimensões de Tempo e o Comportamento do Comprador Organizacional

Num extremo do *continuum* encontra-se o modelo *always-a-share* que diz respeito, as relações de curto prazo. No outro extremo *lost- for- good*, caracterizado pelas relações de longo prazo. A posição da relação de troca no *continuum* dependerá das características da categoria de produto, do comportamento das partes envolvidas e de suas motivações e expectativas, que podem mudar de acordo com a dinâmica do mercado (JACKSON,1985).

Para Dwyer *et al.* (1987) a troca discreta é caracterizada, de um lado por dinheiro e, de outro por um produto. O conceito de troca discreta exclui elementos relacionais, é marcada por um número de comunicação limitada e exígua de conteúdo. Já a troca relacional origina trocas mais pessoais e complexas e, cada transação deve ser vista em termos da sua história e seu futuro antecipado. A futura colaboração entre os parceiros deverá estar apoiada em abordagens implícitas, explícitas, confiança e planejamento.

Grönroos (1994) apresenta um esquema chamado “Contínuo Estratégico de marketing” para mostrar as diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento conforme demonstrado na figura 2.



Kotler (1995) alerta que o termo marketing é muitas vezes entendido apenas como vendas e propagandas. No entanto, essas duas funções são apenas à ponta do iceberg do marketing. O marketing deve ser compreendido não somente no antigo sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente. A função do profissional do marketing é identificar as necessidades do cliente, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços, fazer uma boa distribuição e promoção com o objetivo de vender seus produtos facilmente.

De acordo com Kotler (2002, p. 30) para definir marketing é preciso estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais. A definição social, diz respeito ao papel do marketing na sociedade, ou seja, “processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Já a definição gerencial diz respeito “ao processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A American Marketing Association (AMA), em 1948 conceituou marketing como “a realização de atividades de negócio dirigidas ao fluxo de bens e serviços ao usuário”. A mesma instituição em 1985 definiu marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (NICKELS e WOOD, 1999, p. 4).

Segundo Kotler (1995, p.7) “marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”. Um processo na qual, indivíduos e grupos adquirem aquilo que precisam e desejam por meio de trocas de produto e valores.

Para Bernett (1995), marketing é um processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e, distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações.

Churchill e Peter (2003) descrevem marketing como o processo de planejar e executar a concepção e estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, com o objetivo de oferecer trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Ainda segundo os autores, a essência do marketing é desenvolver trocas nas quais as empresas e os clientes participam voluntariamente de transações que beneficiem ambos.

Vavra (1993, p.26) afirma que os livros atuais de marketing e a American Marketing Association definem marketing como “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si”. Neste conceito de marketing podem ser encontrados os seguintes elementos:

- A seleção de um mercado ou mercados-alvo;
- Identificação dos desejos, necessidades e demandas daqueles que fazem parte do mercado-alvo;
- Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas;
- Entrega de satisfação;
- Estabelecimento e gestão de um “processo de mudanças” para fixar preço, promover e entregar produtos, bens e/ou serviços logisticamente;
- Antecipação da mudança que poderá ocorrer no mercado alvo e no ambiente.

Para o autor, tais elementos descrevem um ponto de vista que pode ser chamado de marketing de conquista. Neste contexto, o foco é volume, claramente “conquistar” o maior número de consumidores. Mckenna (1995) afirma que há empresas orientadas às vendas, buscando a modificação da mentalidade do cliente para adaptá-la ao seu produto, focando a “velha prática: qualquer cor, desde que seja preto”.

As empresas que utilizam o marketing tradicional ou de conquista não se preocupam com a satisfação do cliente, mas sim com o percentual de mercado que possui. Estas empresas repõem sua base de clientes perdidos por novos clientes, recuperando financeiramente seu caixa, para tanto investe maciçamente na conquista para não perder sua fatia de mercado (VAVRA, 1993).

Para Kotler (1995), a demanda de uma empresa origina-se de dois grupos: os clientes novos e antigos. As práticas do marketing tradicional têm como foco atrair novos clientes e fazer vendas. Atrair novos clientes ainda é uma tarefa importante do marketing, mas manter os clientes antigos e desenvolver com eles um relacionamento em longo prazo deve ser o enfoque hoje. Ainda segundo o autor, a chave para manter os consumidores é entregar valor superior e buscar a satisfação.

O aumento do nível de exigência dos consumidores devido à grande variedade de oferta de produtos à sua disposição e os poderes a eles conferidos pela legislação levaram as empresas concordarem que a qualidade do produto e do serviço é o mínimo que podem oferecer aos seus consumidores. Sendo que, a qualidade do relacionamento é o que poderá destacar uma empresa das suas concorrentes. (PEPPERS e ROGERS, 2000).

## 2.4 A EVOLUÇÃO E AS RAÍZES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento, a partir década de 80, ganhou destaque como um novo paradigma de marketing ou ainda, como uma nova “teoria geral de marketing” (GROONROS, 1994; SHARMA e SHETH, 1997; PARVATIYAR e SHETH, 1998; GUMMESSON, 2000), pois, na atual era de intensa competição e consumidores mais exigentes, acadêmicos argumentam que a visão de marketing, na perspectiva de “4Ps” oferecida pela AMA, está desatualizada e, é relevante somente para certos tipos de empresas e mercado (GRONROOS, 1994; COVIELLO *et al*, 1998).

Segundo Parvatiyar e Sheth (1998), embora Berry (1983) tenha introduzido formalmente o termo Marketing de Relacionamento, várias abordagens de MR surgiram muito antes dele. As primeiras idéias sobre relacionamento relativas à cooperação e interdependência mútuas entre os atores de marketing foram realizadas por McGarry (1950, 1951, 1953, e 1958) no início da década de 1960 e, posteriormente, Adler (1966) que observou o relacionamento simbiótico entre as firmas, além dos relacionamentos tradicionais com os intermediários. Mais tarde, Vardarajan e Rajarathnam (1986) examinaram outras manifestações do relacionamento simbiótico no marketing. Arndt (1979) foi outro escritor que notou a tendência das empresas engajarem no marketing B2B para desenvolver relacionamento duradouro com seus consumidores e fornecedores chaves, ao invés de focar na troca discreta. O impacto destes trabalhos propagou nos EUA e na Europa. Nos EUA, muitos acadêmicos começaram examinar o relacionamento inter-relacional de longo prazo nos mercado B2B, enquanto na Europa, o *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group* enfatizaram sobre relacionamentos organizacionais e de rede.

Conforme Rocha e Luce (2006) o desenvolvimento teórico sobre o tema, seguiram nos anos 80 e 90, acompanharam e estimularam as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes, na busca de maior competitividade. De acordo com as autoras, em meados da década de 90, o reconhecimento do novo campo de estudo se concretizava pela



publicação de quatro edições de revistas científicas de marketing sobre o tema. Além, da expansão no interesse sobre o conceito e nas pesquisas que debatem o tópico, houve também um número importante de livros escrito (COVIELLO *et al.*, 1997). No entanto, ainda que esse reconhecimento tenha mostrado a importância do Marketing de Relacionamento para a disciplina de marketing, até então, estagnada em uma visão limitada de transações específicas. De acordo com alguns autores um significado preciso deste conceito nem sempre está claro na literatura, ele está na sua infância, há pouco acordo sobre o que é o marketing de relacionamento, como ele é definido, como ele é formado e, em que extensão ele é útil, muito mais ênfase tem sido colocada sobre construtos emprestados já existentes de outras áreas do marketing e outras disciplinas, rotulando-as, e mudando suas palavras para se encaixar na pesquisa de MR (COVIELLO, 1997; BEJOU, 1997).

Neste contexto, para facilitar o entendimento e a contextualização das teorias e aplicações do Marketing de Relacionamento, a seguir, serão inicialmente examinadas suas principais escolas, baseando-se nos diferentes grupos de pesquisadores identificados pelas suas localizações geográficas e origens teóricas. Em seguida, apresentam-se os seguintes modelos de Marketing de Relacionamento: de Healy *et al.* (2001) um estudo realizado com o objetivo de identificar os diferentes aspectos dos MR, as fronteiras entre o MR e conceitos relacionados; o Modelo de Marketing de Relacionamento de Coviello *et al.* (1997) desenvolvido para ajudar a identificar e distinguir vários tipos de marketing relevantes para prática no mercado contemporâneo; o Modelo de Marketing de Relacionamento de Möller e Hallinen. (2000) derivado de quatro áreas do conhecimento - Marketing Organizacional (interações e redes); Canais de Marketing; Marketing de Serviços; Database Marketing e Marketing Direto - que contribuíram para o deslocamento da visão do marketing como fenômeno transacional para a visão como relacionamento contínuo.

#### **2.4.1 Escolas do Marketing de Relacionamento**

Prado (2004) relaciona as quatro escolas do Marketing de Relacionamento identificadas por Payne (1995) que descreveu essas escolas baseando-se nos diferentes grupos de pesquisadores identificados pelas suas localizações geográficas e origens teóricas. De acordo com Prado (2004) esta tipologia não é exaustiva e excludente, mas oferece uma visão histórica do nascimento e crescimento das abordagens do MR.

#### 2.4.1.1 Escola “Anglo-Australiana”

Prado (2004), com foco nos modelos de Payne (1995), descreve os seis “mercados” envolvidos num processo de relacionamento: Mercados Consumidores, que adquirem produtos e serviços de uma organização, e são o foco maior de qualquer estratégia de marketing; Mercados de Referência, que induzem ou participam do processo de oferta das soluções ao mercado consumidor; Mercados de Fornecedores, empresas e outras entidades que fornecem produtos ou serviços para as organizações; Mercados de Recrutamento, composto por pessoas que venham trabalhar para a organização; Mercados Influenciadores, representado por fornecedores de infra-estrutura (comunicação e *utilities*), instituições financeiras, associações, órgãos de regulação, entre outros, que influenciam o funcionamento dos outros mercados descritos e; Mercados Internos, abrangendo os atores que estão dentro da organização em análise, e, por meio dela, exercem suas atividades profissionais e fazem parte do processo de produção e entrega de bens e serviços aos mercados consumidores.

De acordo com Prado (2004) “esta abordagem amplia a perspectiva do MR a um leque de interações que vão além da relação organização-cliente”, visto que, esta considera que o problema do relacionamento deve ser estudado envolvendo todos os atores que influenciam o resultado desta relação. Por outro lado, Gummesson (2000) argumenta que esta escola buscou responder a todo o processo mercadológico da organização, o que pode levar a uma falta de foco na teoria de Marketing de Relacionamento. No entanto, conforme Prado (2004) tal comentário não invalida o desenvolvimento proposto pela escola “Anglo-Australiana”, mas pretende focar de forma mais clara o objeto de estudo do Marketing de Relacionamento. Comparando com outros objetos de estudo, a perspectiva do Marketing de Serviços tem em seu cerne elementos de estudo bastante semelhantes ao da escola mencionada (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; ZEITHAML e BITNER, 2000 apud PRADO, 2004), porém com um propósito melhor definido, as transações de serviços entre consumidor e fornecedor. Esta escola recebe algumas críticas, pois essa falta de foco leva à confusão da definição do Marketing de Relacionamento com as próprias definições de Marketing (BROWN, 2000a; HANSEN, 2000).

#### 2.4.1.2 Escola Escandinava

Esta escola tem como principais estudiosos: Grönroos (1995) que descreveu o MR no contexto de serviço, mas claramente começou a expandir o conceito abrangendo o marketing em geral. Ademais, enfatizou as seguintes noções fundamentais do Marketing de Relacionamento: longo prazo e relacionamento duradouro como os principais objetivos do

MR e as trocas entre várias partes ou redes de participantes como as principais unidades de interesse e; Gummesson (2005) que argumenta que a filosofia do MR precisa ser convertida em relacionamentos tangíveis, que possam se tornar parte do planejamento de marketing da empresa. Para isso, ele sugere 30 relacionamentos divididos em quatro categorias: relacionamentos de mercados clássicos, de mercados especiais, megarelacionamentos e, nanorelacionamentos. Alguns desses relacionamentos são baseados em conteúdo, outros em forma e nos meios. Na visão do autor existe uma boa combinação entre as abordagens, embora variem na extensão e na ênfase.

De acordo com Prado (2004) a abordagem desenvolvida por esses autores deve-se principalmente às suas influências do marketing de serviços e da qualidade em serviços. As dimensões Qualidade do Relacionamento e a percepção do consumidor no processo de recebimento do serviço são os alvos dos estudos dos pesquisadores desta escola. Para estes, a Qualidade nos Serviços tem duas dimensões importantes (GRÖNROOS, 1995). A primeira é a Qualidade Técnica – refere-se aos resultados atingidos pela empresa na prestação de seus serviços. Tal dimensão é o alvo principal dos programas de qualidade e procedimentos de padronização na prestação de serviços. A segunda dimensão, a Qualidade Funcional, diz respeito ao processo de prestação de serviços, dado que sua produção e consumo são realizados simultaneamente (KOTLER, 2002; LOVELOCK e WRIGHT, 2001, ZEITHAML e BITNER, 2000).

Conforme Prado (2004), nesta situação, a interação do consumidor com a organização é crítica para a justa avaliação da mesma. Desta forma, os resultados alcançados são tão importantes quanto às configurações pelas quais o fornecedor desenvolverá o processo, em que as características de atendimento e o próprio ritual de consumo são críticos (SCHMITT, 1999; PINE, *et al*, 1998). Prado (2004) acrescenta que, os dois fatores citados, têm relevância para o estudo do relacionamento, em primeiro lugar porque reconhece que a Qualidade Técnica nos Serviços é indispensável para que aquele se estabeleça. Segundo, porque sugere que as dimensões interativas e experienciais no processo são importantes e podem caracterizar-se em uma interface interpessoal ou via meios de comunicação. Dessa forma, os procedimentos aplicados, a postura pessoal do atendente e o ambiente de prestação de serviços são julgados sob o ponto de vista cognitivo, mas são complementados por aspectos avaliativos afetivos envolvidos na relação (SCHMITT, 1999; PINE, *et al.*, 1998). Este reconhecimento mostra a ligação entre o relacionamento estabelecido e a avaliação da qualidade global percebida pelos clientes de uma organização. Além disso, esta escola

defende que para o marketing eficaz e para entrega de serviços, a empresa precisa praticar “marketing interno” e envolver a organização inteira no desenvolvimento de relacionamentos com seus consumidores (GRÖNROOS, 1995; SHETH e PARVATIYAR, 1998).

#### 2.4.1.3 *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*

A terceira escola identificada por Payne (1995 apud Prado 2004), como o próprio nome indica, estuda o relacionamento em mercados *business-to-business*. Esta escola estendeu a diáde do relacionamento do marketing, comprador-vendedor, para estruturas de redes complexas envolvendo três ou mais atores (SHETH e PARVATIYAR, 1998). A abordagem principal é entender como o relacionamento se desenvolve entre organizações no nível diático num contexto de rede; como estas redes de relacionamento evoluem e; como os mercados funcionam e evoluem numa perspectiva de rede (FORD 1984; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). O mercado é comparado a uma arena, nas quais companhias de compra e venda interagem uma com a outra e, onde experiências anteriores daquele relacionamento são influências importantes sobre a atitude e o comportamento. Tal visão contrasta com estudos tradicionais anteriores que tendem a ver mercado constituído de um grande número de mais ou menos consumidores anônimos com quem as empresas tratam à distância (Ford 2003). A “abordagem de interação” (HÅKANSSON, 1982) foi um modelo baseado na cooperação comprador-vendedor, ao invés, da visão tradicional de compradores e vendedores como adversários. A idéia principal era que o processo de estabelecimento de relacionamento de negócios não poderia ser caracterizado como um processo de ação e reação, mas de interações que acontecem nos múltiplos níveis da organização. Esta abordagem trata com trocas entre fornecedores e compradores de vários níveis de heterogeneidade e mesmo entre vários atores no tempo.

A escola recebeu grande impulso através de sua disseminação pela Europa. Seus expoentes são os professores Håkansson e Snehota (1995), Ford (1997) e Wilson (2000), que contribuíram para o entendimento das relações industriais e promoveram um grande avanço da teoria de Marketing de Relacionamento. De acordo com Prado (2004) O IMP consagrou-se por ter um objeto claro de estudo e uma forte inserção teórica e prática. O desenvolvimento de conceitos como o de Relacionamentos em Redes de Negócios, as idéias iniciais de Comprometimento e Confiança aplicadas ao contexto do marketing e as tentativas de definição do que é um relacionamento de sucesso são pontos altos da mesma. Muitos destes elementos podem ser adaptados a outras situações, não somente nos processos de

relacionamento interinstitucionais. Com forte influência das teorias organizacionais, seus resultados mostram-se bastante úteis para operadores de mercados *business-to-business*.

#### 2.4.1.4 Escola Norte-Americana

Iniciada pelos seguintes acadêmicos: Levitt (1985), intitulado “pai do Marketing”, que publicou um artigo chamado “*Miopia de Marketing*”, onde destacou a importância da empresa se adaptar rapidamente aos requisitos do mercado para assegurar sua sobrevivência. Entretanto, o autor ressalta que, somente assegurar a sua sobrevivência não é o suficiente. É preciso que a empresa “aprenda a pensar de si mesma não como produzindo bens ou serviços, mas como comprando clientes, como fazendo coisas que irão fazer as pessoas desejarem fazer negócios com ela” (LEVITT, 1985, p. 170); Jackson (1985), que defendeu os dois tipos distintos de comportamento de compra no ambiente organizacional. O primeiro denominado *always-a-share*, diz respeito às relações de curto prazo e *lost-for-good* formado por relações de longo prazo e; Berry (1983), a quem se atribui o primeiro uso do termo Marketing de Relacionamento e que o definiu como “a atração e a manutenção de relacionamentos com os clientes” (BERRY, 1995, p. 236).

A escola surgiu inicialmente no campo de serviço e, importantes contribuições na área de satisfação e lealdade são próprias desta escola. Geralmente, assume-se que a última depende da qualidade percebida e, é determinado por dois tipos de fatores: a expectativa de cada consumidor em relação ao serviço oferecido e a percepção do serviço depois da entrega. Dois aspectos são importantes neste contexto. Primeiro, do ponto de vista do marketing, qualidade é algo que resulta da percepção. Ou seja, a qualidade de qualquer serviço pode ser visto de uma maneira única e distinta dependendo dos consumidores, já que estas percepções individuais correspondem ao o que cada pessoa compreende pelo serviço. O segundo aspecto é a questão da expectativa, isto é, a qualidade que é percebida não depende somente da percepção do que é oferecido, mas também leva em conta a comparação que o consumidor fará dessa percepção e a maneira que ela atendeu as expectativas anteriores (BRITO, 2008).

Segundo Prado (2004), esta escola reveste-se principalmente do rigor científico e do pragmatismo, característicos dos estudos de *management* norte-americanos. É mérito dela a sistematização dos conceitos estudados, e suas referências metodológicas nesta área. Os estudiosos dessa escola contribuíram também para a consolidação da teoria de Marketing de Relacionamento no mundo. Com investimentos significativos nesta área e, por vezes, enumerado pelo *Marketing Science Institute* (MSI) entre as prioridades de pesquisa nos EUA, os modelos desenvolvidos tratam do assunto tanto de forma ampla, como no processo

sugerido pela escola Anglo-Australiana (MORGAN e HUNT, 1994), quanto em grupos explorando especificidades de serviços (BERRY, 1995), mercados organizacionais (WILSON, 1995), e relacionamento entre clientes e empresas produtoras de produtos de consumo (WULF e IACOBUCCI, 2001).

#### **2.4.2 Modelo de Marketing de Relacionamento de Healy *et al.* (2001)**

Healy *et al.* (2001) relatam que devido à necessidade de continuar o estudo do fenômeno MR, foi realizado por eles, um estudo para desenvolver um modelo com o objetivo de identificar os diferentes aspectos dos MR, as fronteiras entre o MR e os conceitos relacionados, como por exemplo, a teoria de rede. Os autores selecionaram duas características do relacionamento como dimensões chaves do modelo: o contexto do relacionamento e o número de participantes no processo de troca para distinguir entre as diferentes posições teóricas.

De acordo com Healy *et al.* (2001) o fenômeno MR pode ser considerado sobre três correntes, nomeadas por eles como: Marketing de Relacionamento, Marketing de Neo-Relacionamento e “*Network. Theory*”, a teoria de rede. O quadro 01 mostra o desenvolvimento do marketing de relacionamento para o marketing neo-relacionamento e network. É possível identificar também, o tipo e o entendimento dos autores sobre MR, já que Healy *et al.* (2001) agrupou-os de acordo com sua explicação de marketing de relacionamento.

Contexto do Relacionamento	N de participantes		Díades que não são diretamente relacionadas dentro de um canal de distribuição	Três ou mais atores
	Díade	Correntes das díades relacionadas		
Relacionamento não-negócio	Fora dos limites do artigo		Redes Sociais Alba (1982); Cook e Emerson (1978); Burt (1988); Wellman e Berokowitz (1988)	
Redes Horizontais	Alianças Estratégicas Jarillo (1988)			
Comprador-vendedor e outros stakeholders	<b>Marketing neo-relacionamento</b> Grönroos (1997) Gummesson(1993) Morgan e Hunt (1994) Christopher <i>et al.</i> (1991)	Moini (1995) Styles e Ambler (1994) Turnbull (1987)	Havila (1997)	<b>Networks</b> Araújo e Easton (1996) Blankenburg-Holm <i>et.al</i> (1996); Ford <i>et.al.</i> (1995) Hakansson e Snehota (1995) Healy (1994) Perry e Pyatt (1994) Wilkinson e Young (1994) Carson e McGowan (1993) Wilkinson e Mattson (1993) Axelson e Easton (1992) Hakansson e Johanson (1992) Young e Wilkinson (1992) Hakansson (1989) Thorelli (1986) Mattsson (1986) Johanson e Mattsson (1984)
	<b>Marketing de Relacionamento</b> Wren e Simpson (1996) Berry (1995; 1983) Grönroos (1994) Levitt (1983) Perien et. al. (1993) Sheth (1993) Webster (1992) Berry e Parasuraman (1994) Ford (1980) Dwyer <i>et al.</i> (1987) IMP (1982) Hakansson (1982) Bonoma <i>et al.</i> (1977) Wilson (1976)	Hogarth-Scott e Dapiran (1997) Pelton <i>et. al.</i> (1997) Nevin (1995) Weiz e Jap (1994) Heide (1994)		

FONTE: Healy *et al.* (2001)

QUADRO 01: Trilogia do Marketing de Relacionamento

Cada tema da trilogia do MR sugerida por Healy *et al.* (2001) está descrita abaixo:

### 1. Marketing de Relacionamento

De acordo com Healy *et al.* (2001) Marketing de Relacionamento foca quase completamente no relacionamento comprador-vendedor, que foi comparado a um casamento.

Neste foco há a tendência de ignorar o papel de outros atores do canal de distribuição e a posição que outros *stakeholders* representam na construção e gerenciamento do relacionamento de longo prazo. No entanto, esta visão do MR serviu como base para pesquisa em outras áreas da teoria de marketing como canais de relacionamento (ver quadro 01).

## 2. Marketing de neo-relacionamento

Healy *et al.* (2001) relatam que este contexto, refere-se a um corpo de literatura que vai além da simples relação comprador-vendedor para incluir outros *stakeholders* envolvidos nas atividades de marketing. Como exemplo, Morgan e Hunt (1994) que definiram “marketing de relacionamento como a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”. Além disso, Gröonros (1996) expandiu o conceito para incluir outros *stakeholders*. Logo, de acordo com os autores, a distinção chave do MR é que embora a unidade de análise ainda seja diática, a díade pode ser diferente de um relacionamento comprador-vendedor. Ademais, a díade pode ser envolvida em qualquer dada situação de troca.

## 3. *Network Theory*

Healy *et al.* (2001) relatam que embora existam inúmeros campos de pesquisas de rede. Na pesquisa os acadêmicos limitaram a discussão para incluir somente o que comumente é chamado rede industrial. A teoria de rede industrial emana de trabalhos iniciais na qual a idéia de transação discreta foi questionada e o relacionamento comprador-vendedor começou a ser considerado. Por exemplo, a *network theory* evolui quando os pesquisadores começaram a ver além do relacionamento comprador-vendedor simples e começaram a concentrar seus esforços de pesquisa em estruturas de redes mais complexas.

Mais recentemente, a *network theory* foi baseada nos modelos atores-atividades-recursos que sugerem que as redes são entidades dinâmicas exibindo interdependência e conectividades entre os atores, atividades ligadas e recursos vinculados. Isto é, este tema envolve três ou mais atores ou mesmo uma organização inteira.

### 2.4.3 Modelo de Marketing de Relacionamento de Coviello *et al.* (1997)

Coviello *et al.* (1997) desenvolveram uma classificação para ajudar a identificar e distinguir os vários tipos de marketing que são relevantes para prática no mercado



contemporâneo. Para tanto, realizaram uma ampla revisão literária onde identificaram os temas e dimensões do marketing mais comumente discutidas pelos pesquisadores. Tal revisão mostrou que mesmo pesquisadores que focam sobre questões similares, podem não usar definições comuns dos construtos. Ademais, as várias visões do MR podem ou não compartilhar certos construtos e, há pouco acordo sobre qual linguagem conceitual a ser usada.

Ademais nesta revisão os autores identificaram três temas comuns na literatura: troca, relacionamento e questões gerenciais, no entanto, como troca e relacionamento são dimensões frequentemente discutidas simultaneamente, para desenvolver o esquema de classificação os autores utilizaram dois temas: trocas relacionais e, dimensões gerenciais. Na análise desses dois temas foram encontradas sete dimensões de trocas relacionais e cinco dimensões gerenciais. Além disso, os autores fizeram uma nova análise da literatura para definir mais claramente cada dimensão no contexto da prática do marketing e, identificar e distinguir os diferentes tipos de marketing que poderiam emergir. A partir dessa análise Coviello *et al.* (1997) identificaram duas perspectivas gerais do marketing, abrangendo quatro tipos distintos de marketing.

1. Marketing Transacional
  - Marketing Transacional
2. Marketing de Relacionamento
  - Database Marketing; Marketing Interativo; Network Marketing

Em relação aos tipos de marketing encontrados na perspectiva do MR, foco de estudo desta dissertação, a caracterização encontra-se descrita a seguir:

#### 1. Database Marketing

De acordo com Coviello *et al.* (1997), este tipo de MR refere-se a uma forma de Marketing Relacional, envolvendo ferramentas tecnológicas e de informação usadas pelas empresas. Nas últimas décadas o rápido desenvolvimento das tecnologias e das informações agiu como um catalisador para abordagens de mercado mais interativas. A capacidade para extrair e armazenar dados, possibilitadas pelas novas tecnologias aumentou a habilidade das organizações em lidar com uma vasta quantidade de informações dos consumidores que de outra forma era impensado. Neste tipo de Marketing, o foco ainda está no mercado de

transação, mas agora envolve trocas econômicas e de informação. Para Coviello *et al.* (1997), database marketing é basicamente uma ferramenta ou técnica usada pelas empresas para desenvolver e gerenciar relacionamento de longo-prazo com seus consumidores-alvos.

## 2. Marketing Interativo

Coviello *et al.* (1997) relatam que, enquanto o *Database Marketing* envolve uma certa forma de relacionamento que é personalizada, ainda que distante, o Marketing Interativo implica em interações face-a-face e é reflexo dos pesquisadores de Marketing de Serviços, a exemplo de (Berry, 1983; Grönroos e Gummesson, 2005) e do *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*.

O Marketing Interativo é um processo envolvendo indivíduos que iniciam e gerenciam interações complexas e pessoais (DWYER *et al.*, 1987) o relacionamento é baseado na troca social, envolvendo, por exemplo, confiança, orientação mútua, dependência, satisfação, comprometimento e adaptação (FORD, 1984; GRÖNROOS, 1990; EASTON, 1992 apud COVIELLO *et al.* 1997).

Segundo os autores, uma unidade de análise no Marketing Interativo é o próprio relacionamento, a outra unidade são as pessoas envolvidas na diáde do relacionamento interativo e a terceira é a interação entre as pessoas e as várias tecnologias e sistemas. Ao mesmo tempo, os relacionamentos estabelecidos entre os indivíduos são feitos no contexto das suas organizações, logo fornece uma quarta unidade (entre empresas) de análise. Tais relacionamentos de troca podem ocorrer de maneira formal ou informal com as partes sendo mutuamente ativa e adaptativa. Essas características mostram que o Marketing de Relacionamento é diferente das técnicas/ferramentas do Database Marketing.

## 3. Network Marketing

Uma *network* envolve “empresas engajadas na produção, distribuição e uso de bens e serviços” (JONHANSON e MATSSON, 1988 apud COVIELLO *et al.* 1997). Neste contexto, conforme Coviello *et al.* (1997) a coordenação ocorre através de interações entre empresas numa rede e o relacionamento de troca ocorre entre empresas. Cada empresa tem relacionamento direto com seus consumidores, fornecedores e distribuidores, assim como vários relacionamentos indiretos. Pelo fato do relacionamento ser uma parte de uma rede maior, eles podem estender do relacionamento próximo (interpessoal) para o distante (impessoal), ter níveis variados de poder e dependência, assim como no nível de

comunicação. O Marketing neste contexto torna-se a “criação, utilização e manutenção da network” (GUMMESSON, 2005).

Coviello *et al.* (1997), relatam que o *Network Marketing* ocorre entre organizações, onde as empresas investem recursos para desenvolver posições no relacionamento. Tal situação ocorre através de negócios e transações sociais ao longo do tempo. O Marketing Network pode ser mais estratégico quando comparado com o database marketing e o marketing interativo. O quadro 2 mostra a comparação dos tipos de marketing classificados pelas dimensões relacionais.

	<b>Perspectiva Transacional</b>	<b>Perspectiva Relacional</b>		
	<b>Marketing de Transação</b>	<b>Database Marketing</b>	<b>Interaction Marketing</b>	<b>Network Marketing</b>
Foco	Transação econômica	Transações econômicas e de informação	Relacionamento interativo entre compradores e vendedores	Relacionamentos “conectados” entre empresas.
Partes Envolvidas	Uma empresa e diversos compradores em um mercado amplo	Uma empresa e diversos compradores em mercados específicos	Compradores e vendedores individuais (uma díade)	Compradores, vendedores e outras empresas.
Padrões de Comunicação	Empresa para o mercado	Empresa para o indivíduo	Indivíduos com indivíduos (através de organizações)	Empresas com empresas (envolvendo indivíduos)
Tipos de Contato	Impessoal	Personalizado (ainda que distante)	Face-a-face, interpessoais (próximos, baseados no comprometimento, confiança e cooperação)	Impessoal – Interpessoal (desde distantes até mais próximos)
Duração	Discreto (talvez por determinado tempo)	Discreto e por um tempo	Contínuo (correntes e mutuamente adaptáveis, podem ser de curto ou longo prazo)	Contínuo (estável e dinâmico, pode ser por curto ou longo prazo)
Formalização	Formal	Formal (ainda que personalizado pela tecnologia)	Formal e informal (em níveis de negócio e social)	Formal e informal (tanto em níveis de negócio quanto social)
Balanceamento de poder	Vendedores ativos – compradores passivos	Vendedores ativos-compradores menos passivos	Vendedores e compradores mutuamente ativos e adaptativos (interdependentes e recíprocos)	Todas as empresas são ativas e adaptativas
Interação Gerencial	Atração de Clientes (satisfazer os consumidores para obter lucros)	Retenção dos clientes (Satisfazer o consumidor, incrementar o lucro e atender outros objetivos como incrementar a lealdade, diminuir o risco, etc)	Interação (estabelecer, desenvolver e facilitar o relacionamento para benefícios mútuos).	Coordenação (interação entre compradores, vendedores e outras partes entre diversas empresas para benefícios mútuos, troca de recursos, acesso a mercados, etc.).
Foco das Decisões	Produtos ou marca	Produtos/marcas e consumidores (em um mercado-	Relacionamento entre indivíduos	Relacionamento “conectado” entre empresas (em uma rede).

		alvo)		
Investimentos realizados	Ativos Internos de Marketing (enfocando as capacidades de produtos/serviços, preço, distribuição, promoção)	Ativos internos de Marketing (enfocando as capacidades de comunicação, informação e tecnologia)	Ativos de mercado externos (enfocando o estabelecimento e desenvolvimento do relacionamento com outros indivíduos)	Ativos de Marketing Externos (enfocando o desenvolvimento das posições em uma rede de empresas)
Nível de Decisão	Homens de Marketing – funcionais (gerente de vendas, gerente de desenvolvimento de produtos, etc)	Especialistas em Marketing (gerentes de serviços ao Consumidor, gerentes de lealdade etc)	Gerentes de diferentes funções e de diferentes níveis da organização.	Gerente Geral

Fonte: adaptado de Coviello et. al. (1997)

QUADRO 02: Comparação dos tipos de marketing classificados pelas dimensões relacionais

#### 2.4.4 Modelo de Marketing de Relacionamento de Möller e Hallinen. (2000)

Segundo Möller e Halinen (2000) a discussão do MR atual derivou-se principalmente de quatro áreas: Marketing Organizacional (interações e redes); Canais de Marketing; Marketing de Serviços; Database Marketing e Marketing Direto. Os autores sugeriram estas quatro fontes baseados nas reflexões e pesquisas realizadas por eles, tais fontes surgiram e se desenvolveram dentro das disciplinas de marketing e enfatizaram o relacionamento externo da empresa, particularmente no relacionamento com o consumidor. Ainda de acordo com Möller e Halinen (2000) estas quatro áreas contribuíram para o deslocamento da visão do marketing como fenômeno transacional para a visão como relacionamento contínuo.

Para construir o modelo proposto, os autores fizeram uma revisão no “estado da arte” do assunto e então selecionaram estudos “protótipos” sobre cada tema selecionado. Eles enfatizaram estudos que refletem a maneira típica em que o relacionamento com consumidor é gerenciado nas quatro áreas examinadas. A análise do material disponível permitiu aos autores compilarem uma matriz de comparação das quatro raízes de tradição do MR (quadro 3).

##### 1. O *database* marketing e marketing direto

De acordo com Möller e Halinen (2000), este tipo de MR é caracterizado como uma prática, já que não tem origem disciplinar, nem uma metodologia claramente definida ou uma teoria de mercado postulada. Tem uma forte ênfase gerencial com o objetivo de melhorar a eficiência das atividades do marketing, especialmente, a comunicação, seus canais e mensagens. O foco é sobre a comunicação interativa, onde os vendedores são parceiros ativos que focam no planejamento de ofertas e comunicações com base no status (perfil) e *feedback* do cliente. O relacionamento é visto como de natureza de longo-prazo, os esforços para cuidar do dinamismo do relacionamento com o cliente são limitados. O foco principal é sobre como manter os consumidores leais e lucrativos de uma maneira eficiente.

##### 2 - Marketing de Serviços

Möller e Halinen (2000) relatam que o marketing de serviços tem como objetivo explicar e entender o gerenciamento dos serviços e a relação marketing-serviços, com atenção especial para o relacionamento entre o consumidor individual e o serviço da empresa. A principal questão tratada nas pesquisas de serviços é como gerenciar os encontros e a qualidade dos serviços. A pesquisa é dirigida empiricamente e teoricamente, rica em

metodologia e forte nas implicações gerenciais. A relação com o cliente é bem vista principalmente do ponto de vista gerencial e, a companhia de serviço sendo a parte ativa. A escola tem dado pouca atenção no contexto de relacionamento; parece que os mercados competitivos são assumidos implicitamente. Supõe-se que o consumidor é capaz de substituir o serviço e mudar de fornecedor bastante facilmente. Mesmo variando, o grau de interdependência entre o fornecedor e o consumidor é reconhecido. A natureza do processo dos encontros de serviços e o relacionamento foram reconhecidos inicialmente, mas a pesquisa empírica nesta área ainda é escassa.

### 3 - Canais de marketing

Möller e Halinen (2000) relatam que foram extraídas das teorias socioeconômicas a fim de fornecer implicações normativas para o gerenciamento do canal. Objetiva explicar estruturas de governança e a natureza do comportamento da díade no contexto marketing-canal. O foco é, sobre a relação empresarial, a troca econômica e sua eficiência. Os relacionamentos são vistos como fortemente interdependentes e recíprocos. A principal questão enfrentada tem sido a definição de formas de governança eficiente para diferentes canais de relacionamentos e a modelagem da sua natureza sócio-econômica. O contexto de canais têm sido admitido e incluído na formação teórica, enquanto que, o aspecto dos processos tem recebido pouca atenção.

### 4 - Interação e rede nos mercados empresariais

Möller e Halinen (2000) relatam que três conjuntos de objetivos inter-relacionados podem ser distinguidos neste contexto. Primeiro, objetiva o entendimento e explicação do comportamento de troca entre organizações e desenvolvimento do relacionamento a um nível diático, num contexto de rede. Segundo, tenta entender como redes de relacionamento entre os atores se desenvolve e, terceiro como os mercados funcionam e evoluem numa perspectiva de rede. As visões sobre o relacionamento são diversas, elas abrangem relações entre companhias individuais e várias organizações. Não somente mercadoria, mas todo tipo de recursos que são trocados através do relacionamento interativo, na qual funciona como veículo para acessar e controlar os recursos e também para criar novos relacionamentos. O nível de análise em interação e pesquisa de rede varia de acordo com o foco que pode ser um ator, um relacionamento diático ou uma rede. Algumas pesquisas são indutivamente e empiricamente orientadas e algumas descrevem sobre a teoria da ciência

organizacional, econômica e sociológica. Múltiplas tecnologias estão sendo usadas dependendo da inclinação e nacionalidade dos pesquisadores. O contexto e a perspectiva temporal são particularmente enfatizados e também integrados na construção da teoria. A seguir, no quadro 3, é apresentada a comparação das quatro áreas da tradição do MR sugeridas por Möller e Halinen (2000).



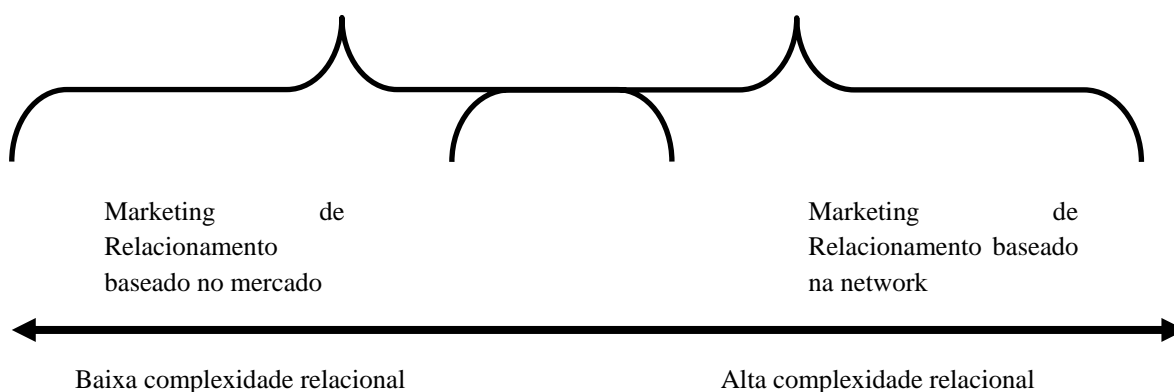
	Database e Marketing Direto	Marketing de Serviços	Relacionamento de Canais	Marketing Organizacional: Interações e Redes
Objetivos básicos	Objetivos gerenciais: melhorar a eficiência do marketing através do foco nas atividades do marketing, especialmente, comunicação de marketing. Forte ênfase gerencial, comunicação de marketing integrada (IMC).	Objetivos teóricos: explicar e entender o gerenciamento de serviços e o relacionamento no marketing de serviços. Objetivos gerenciais: melhorar a eficiência dos encontros de serviço e do relacionamento através do gerenciamento da qualidade de serviços oferecidos e do relacionamento.	Objetivos teóricos: explicar a estrutura de governança e o comportamento da díade num contexto de canais. Objetivos normativos: determinar a eficiência das formas relacionais entre os membros do canal	Objetivos teóricos: entender e explicar o funcionamento dos mercados organizacionais da perspectiva do relacionamento interativos comprador-vendedor e das redes relacionadas. Objetivo gerencial: ganhar uma visão mais válida da realidade através da teoria de redes.
Visão do Relacionamento	Relacionamento consumidor organização-pessoal, frequentemente distante e geralmente inclui transação discreta com o passar do tempo, gerenciado através da comunicação em massa customizado.	Relacionamento pessoal com o cliente assistido pelo serviço pessoal e influenciado por outras atividades de marketing. Inicialmente, um forte foco nos encontros de serviços, depois expandindo para incluir o ciclo de vida do relacionamento.	O Relacionamento interorganizacional é caracterizado pelas trocas econômicas e uso do poder. Depois estendido para os fatores sociais. Os atores são dependentes um do outro e comportam-se com reciprocidade.	Os relacionamentos existem entre diferentes atores (firmas, organizações e indivíduos) que trocam todo tipo de recursos. O relacionamento é visto como o veículo para o acesso e controle e, criação de novos recursos.
Questões	Como fornecer valor para os consumidores? Como desenvolver consumidores leais? Como adaptar as atividades do marketing ao longo do ciclo de vida do consumidor? Como reter os consumidores?	Como fornecer valor e qualidade percebida para os consumidores? Como gerenciar os encontros de serviço? Como criar e gerenciar o relacionamento com o consumidor?	Qual a forma de governança é eficiente para qual tipo de canal de relacionamento? Como pode a parte mas dependente salvaguardar-se contra a parte dominante? Como são os construtos chaves? Como cooperação, confiança, comunicação e conflitos são manifestados e relacionados um ao outro?	Como os relacionamentos são criados e gerenciados? Como fazer a rede de relacionamentos evoluir? Como pode um ator gerenciar estes relacionamentos e criar um posição numa rede? Como as redes funcionam e evoluem?
Visão do Mundo e compreensão do relacionamento	Pragmática – nenhuma concepção explícita, implicitamente assume mercados competitivos de consumidores. Dependência relativamente fraca entre compradores e vendedores, os produtos são substituíveis e existem muitos compradores e vendedores.	Principalmente a perspectiva do gerenciamento; o relacionamento diático interativo, mas o consumidor é frequentemente visto como objeto. Interdependência entre os vendedores e os consumidores varia de fraco até relativamente forte. O serviço básico é relativamente substituível, mas o relacionamento de serviço pode ser diferenciado e individualizado.	Ambas as partes podem ser ativas, o interesse básico é na troca econômica e sua eficiência. O relacionamento é único e reciprocamente interdependente, sua substituível depende da disponibilidade de compradores e vendedores alternativos e da soma dos custos de troca relacionados ao investimento no relacionamento específico.	A perspectiva do relacionamento pode ser da díade, firma focal ou tipo network. Qualquer ator pode ser ativo, os atores são vistos como sujeitos. Interdependência recíproca entre os atores, causada pela heterogeneidade de recursos que torna a substituição difícil.

	<b>Database e Marketing Direto</b>	<b>Marketing de Serviços</b>	<b>Relacionamento de Canais</b>	<b>Marketing Organizacional: Interações e Redes</b>
Tópicos/conceitos importantes para MR	Retenção do Consumidor, share de um consumidor, database como um dispositivo para gerenciar comunicações diretas, uso integrado dos canais.	Encontro de serviços, experiência e expectativa, qualidade do serviço e do relacionamento, “lifetime value” do consumidor, marketing interno.	Uso do comportamento de poder e conflito, interdependência, objetivos congruentes, domínio das decisões, o ambiente influencia o comportamento, a comunicação e os resultados da díade: eficiência, satisfação e normas relacionais como confiança e cooperação.	Processo de interação, adaptação e investimento no relacionamento, ligação entre os atores, cadeia de atividades, resultados de relacionamento e fases do relacionamento; redes e network do relacionamento; dinâmicas da network.
Orientação metodológica	Nenhuma metodologia consciente, principalmente análise <i>cross-sectional</i> de dados de <i>survey</i> e banco de dados de consumidores.	Metodologia dividida: Os Norte Americanos enfatizam sobre a explicação através de testes de hipóteses por meio de análise multivariada; Os Escandinavos enfatizam o entendimento através da pesquisa qualitativa	Explicação hipotéticos-dedutivos dos fundamentos através de teste de hipótese por meio da análise multivariada.	Metodologia dividida: o IMP enfatizam o entendimento através da análise histórica do caso; Norte Americanos enfatizam a explicação através do teste de hipóteses por meio da análise multivariada (limitada principalmente a díade).
Nível/unidade de análise e contextualidade	Consumidor individual, um grupo de consumidores (segmento). Nenhuma abordagem consciente sobre a contextualidade do relacionamento com o consumidor, a situação competitiva é a perspectiva geral.	Consumidor individual, grupos ou segmentos, relacionamento cliente e provedor de serviços. Pouca ênfase sobre a contextualização, história de um relacionamento, geralmente administrada por meio da “experiência”; abordagem implícita sobre o mercado como a forma ambiental dominante.	Firma, o relacionamento diático sobre o contexto de canal; perspectiva da contingência: o comportamento da díade e formas eficientes da governança depende do contexto do canal.	Atores (organização e pessoa), relacionamento diático, redes de relacionamento. Transações são episódios no relacionamento de longo prazo. A ênfase é sobre embeddedness do relacionamento nas redes e networks e no tempo; o presente é entendido através da história e o futuro.
Orientação do tempo, foco sobre a estrutura versus processo	A retórica enfatiza a visão de longo-prazo. Nenhuma ferramenta prática ou conceitual publicada para gerenciar questão do relacionamento de longo prazo. O foco é no conteúdo de um perfil de cliente.	Foco inicial sobre encontros de curto prazo, agora mudou para uma perspectiva relacional mais duradoura. Os aspectos do processo são evidentes, mas pesquisas empíricas são principalmente sobre o conteúdo das características do relacionamento.	O relacionamento de canais estende do mercado como transação para relacionamentos recíprocos de longo prazo. Teoricamente dinâmico, mas a maioria das pesquisas empíricas é estática; o foco é sobre a estrutura não o processo.	Tempo é um fenômeno essencial. Perspectiva dinâmica, foco sobre a estrutura (conteúdo) e o processo (como as díades, redes e network evoluem)

Fonte: adaptado de Möller e Halinen (2000)

QUADRO 03: matriz de comparação das quatro raízes de tradição do MR

Na análise comparativa das origens do MR, Möller e Halinen (2000) revelam que é um erro falar sobre uma teoria de Marketing de Relacionamento distinta sem qualquer referência as diferenças fundamentais expostas pelos autores que sugeriram dois tipos de teoria de Marketing de Relacionamento conforme figura 3



Fonte: Adaptado de Möller e Halinen (2000)

FIGURA 03: Dois Tipos de Teoria de Marketing de Relacionamento

Segundo Möller e Halinen (2000) tipos puros raramente existem e, conseqüentemente são mais bem retratados sobre um continuum de vários graus de complexidade relacional. Sendo que, complexidade diz respeito ao número de atores envolvidos na troca e as contingências temporais potenciais no relacionamento. Ainda segundo os autores, o relacionamento de troca complexa ocorre geralmente num contexto de network, enquanto que, relacionamentos menos complexos são caracterizados por um mercado como contexto de troca. As trocas complexas exigem alto nível de entendimento mútuo que não são encorajados nos relacionamentos governados pelo mercado. Através do aumento do aprendizado mútuo e investimento em relacionamentos específicos, os autores tornam-se interdependentes, tornando a troca mais difícil. Quando estas condições caracterizam o comportamento de troca, o contexto de troca tende a tornar-se como network. Há geralmente várias alternativas aceitáveis para o consumidor no baixo nível de complexidade e no fim do contínuo de troca. Isto torna a troca possível, e leva ao relacionamento menos interdependente. Este tipo de relacionamento tende a ser mais eficientemente governado pelos mercados.

## 2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E SEUS CONSUMIDORES

Malley e Tynan (1998) relatam que o MR foi concebido como uma abordagem para os mercados industriais e de serviços e foi considerado inapropriado em outros contextos do mercado. No entanto, o domínio do MR estendeu para incorporar aplicações inovadoras no mercado de massas. Tais aplicações foram facilitadas pelo desenvolvimento do marketing direto e database marketing num mercado cada vez mais competitivo e fragmentado.

### 2.5.1 Estágios do Marketing de Relacionamento no Contexto Empresa/Consumidor

Malley e Tynan (1998) revisaram a história do Marketing de Relacionamento no mercado consumidor e descreveram os estágios pelo qual o MR passou neste contexto, da obscuridade até a popularidade.

De acordo com Malley e Tynan (1998) o aparecimento de um novo paradigma ou perspectiva (no negócio) tem uma história e, sua popularidade é função dos trabalhos de um número de protagonistas chaves e, de importantes mudanças no ambiente na qual faz ambos, acessíveis e contrários. O entendimento desta história é fundamental considerando a popularidade que o MR goza atualmente no mercado consumidor. Embora seja difícil identificar claramente o caminho cronológico refletindo o crescimento na popularidade dos conceitos de BCRs (*Business Consumer Relationship*), há estágios relativamente distintos que podem retrospectivamente identificados. Estes são conceituados como: obscuridade, descoberta, aceitação e popularidade.

#### 2.5.1.1 Obscuridade

Segundo Malley e Tynan (1998) o MR estava aguardando nas “asas da esperança” para ser descoberto pelos mercados de massas, mas já era popular no mercado interorganizacional e de serviço. Os pesquisadores viram o MR como um paradigma alternativo que poderia explicar melhor as trocas nos contextos onde os mercados são heterogêneos, onde os compradores e os vendedores são ambos ativos e, onde interação e relacionamento são importantes. Durante os anos 80 o Marketing de Relacionamento foi amplamente ignorado pelo mercado consumidor porque o domínio era considerado

conceitualmente e contextualmente diferente. Embora haja algumas sugestões que a ênfase na aquisição do consumidor era inadequada, os profissionais de marketing permaneciam comprometidos com a estratégia “marketing de transação”.

#### 2.5.1.2 Descoberta

Dwyer *et al.* (1987) propuseram que os mercados consumidores também podem se beneficiar da “atenção para as condições que estimulam laços relacionais levando as compras repetidas confiáveis”. Embora, houvesse a sugestão que estas condições podem ser criadas usando as ferramentas e técnicas do marketing direto e database marketing, a tecnologia necessária não era amplamente disponível naquela época. No entanto, no início dos anos 90 os custos de equipamentos de computação caíram drasticamente resultando em um aumento massivo no uso de marketing direto e database marketing. Tal desenvolvimento foi bem aceito, pela maior parte dos acadêmicos e praticantes. Porém, alguns mostraram preocupações sobre potenciais invasões na privacidade do consumidor como resultado de uma larga escala de estratégias de marketing direto.

Os autores relatam que, apesar da aparente euforia dos profissionais de marketing, muitos dentro da academia permaneciam céticos. Estes acadêmicos argumentavam que a tentativa de desenvolver BCRs era inapropriada devido aos seguintes fatores: tamanho do mercado consumidor; a natureza da concorrência; o anonimato dos consumidores; a limitada interação entre consumidores e organizações e as dificuldades associadas com tecnologia potencialmente intrusiva. Os praticantes começaram a reconhecer as limitações da ênfase exagerada na aquisição dos consumidores numa concorrência intensa e mercado fragmentado.

#### 2.5.1.3 Aceitação

O ano de 1995 marcou retorno do MR no mercado consumidor. Sheth e Paryatiyar (1995) justificaram o interesse acadêmico em BCRs, argumentando que a mudança de paradigma das transações para o relacionamento esteve relacionado a um movimento com interações mais diretas, tanto no relacionamento B2B (*business to business*) quanto no contexto B2C (*business to consumer*). Os autores também propuseram que era possível aplicar MR em mercados consumidores; que consumidores e organizações buscam relacionamentos e; que a participação do consumidor nos programas de lealdade era a evidência disto. Sheth e Parvatiyar (1995) criaram uma ligação legítima entre a literatura existente do comportamento do consumidor, a emergente literatura do MR e a literatura

operacional associada com marketing direto e database marketing e, desse modo, estabeleceram fundamento conceitual para os BCR's.

#### 2.5.1.4 Popularidade

Com poucas exceções, especialistas em Marketing, em particular acadêmicos aceitaram o MR como o último “evangelho” e começaram espalhá-lo fielmente como discípulos leais (PETROF, 1997 apud MALLEY E TYNAN, 1998). Pós 1995 havia uma explosão de trabalhos que tentavam identificar a motivação dos consumidores e organizações em engajar em BCRs; as situações onde a construção do relacionamento era possível; o processo do desenvolvimento do relacionamento; e a natureza dos BCR's. Entretanto, alguns autores continuavam questionando os fundamentos, teórico e empírico, do MR nos mercados consumidores (Barnes, 1994, 1995; Gruen, 1995; Palmer, 1995; Iacobucci e Ostrom, 1996; Hibbard e Iacobucci, 1998 apud Malley e Tynan, 1998).

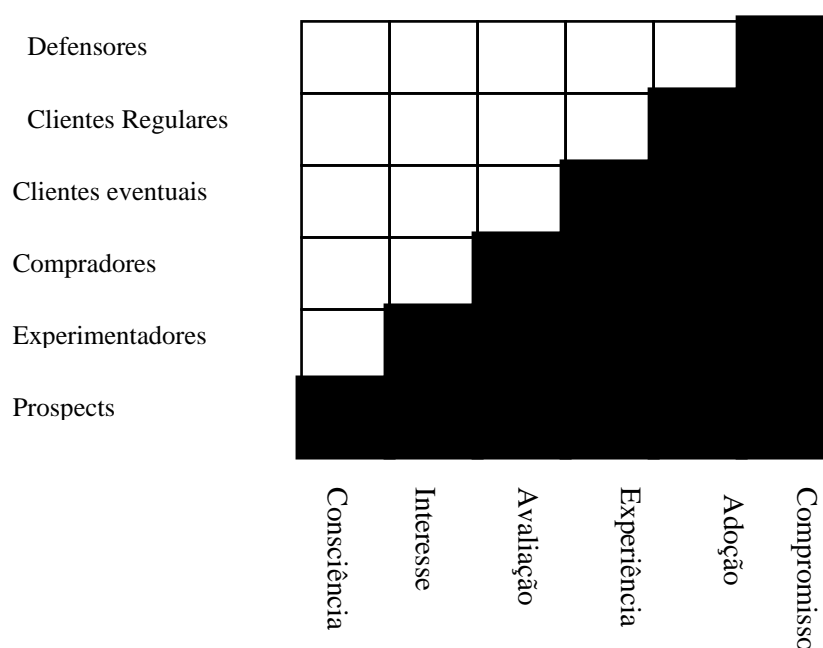
### 2.5.2 Objetivo do Marketing de Relacionamento

Estudiosos, como, Ribeiro, Grisi e Salibi (1999); Morgan e Hunt (1994); Gummesson (2005); Vavra (1995) concordam que é mais difícil atrair novos consumidores do que manter a base de clientes existentes. Neste contexto, onde há dificuldade de atrair novos consumidores há evidências que o MR é muito mais que uma estratégia. Ela representa uma filosofia organizacional, uma forma de pensar em que se deve buscar criar valor para o cliente e ser capaz de dirigir a empresa à busca constante da competitividade (BERRY, 2002).

O objetivo Marketing de Relacionamento é melhorar a probabilidade de retenção, a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a empresa. Para atingir esta meta, a empresa deverá se concentrar na atração, retenção e fortalecimento dos relacionamentos com seus clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCE, 2001; NICKELS E WOOD, 1999). A retenção dos consumidores é, essencialmente, uma medida de repetição de um comportamento de compra. Consumidores leais podem ser ainda melhores clientes se comprarem produtos e serviços da empresa ao longo do tempo. Esses consumidores não proporcionam somente uma base sólida para a organização, mas podem representar um potencial de crescimento (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Cliente leal é aquele que está envolvido ou comprometido com um produto ou marca; assim, mantém o consumo frequente e cria laços com uma empresa ao longo do tempo (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000; ROCHA E VELOSO, 1999). Para Day (2001, p. 145) “a lealdade é mais que um relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas frequentes a uma loja. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa. Idealmente, ela se manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa.”, ou ainda segundo Rocha e Veloso (1999, p. 48) “cliente leal é aquele que está envolvido, que não muda seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém consumo de produtos de determinada marca, ou aqueles que são leais a empresa em função da sua marca ou de seus produtos ou serviços, estabelecendo um relacionamento que se amplia, ao invés de extinguir-se, ao longo do tempo”

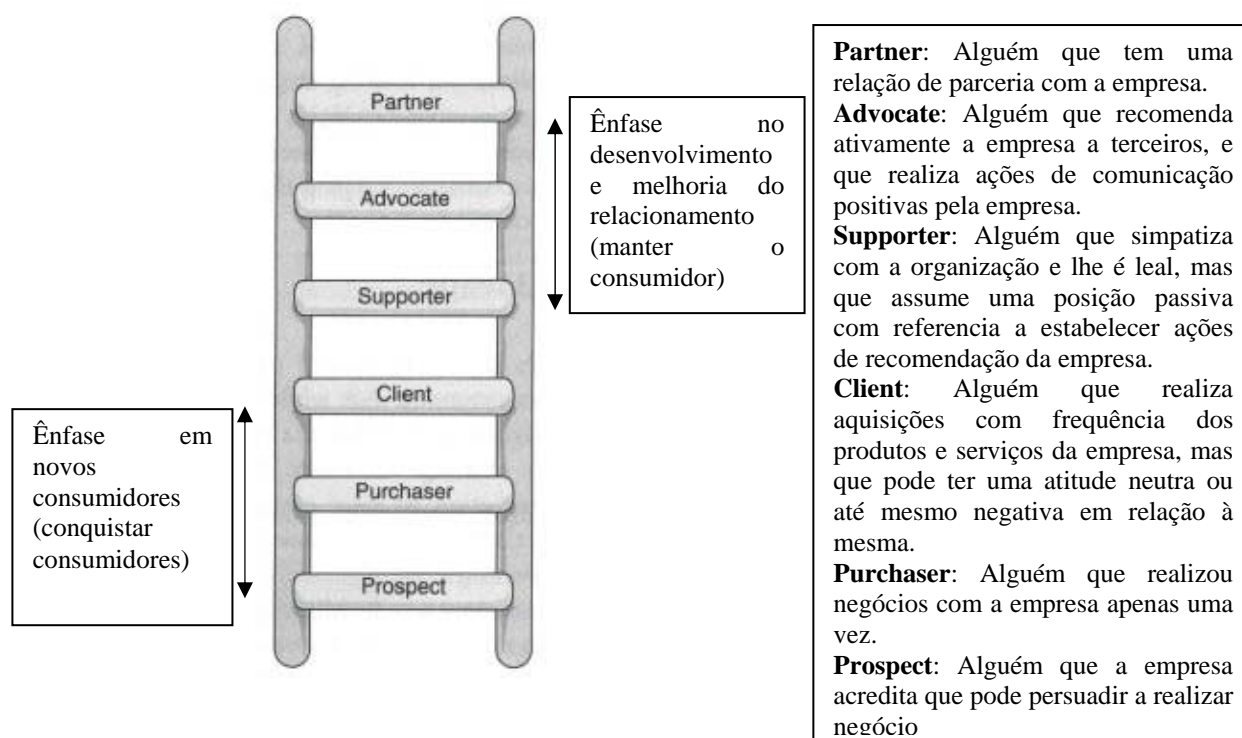
Lealdade pode ser definida como o comprometimento de um consumidor em continuar consumindo ou comprando de um determinado fornecedor, causando a recompra da mesma marca ou mesmo grupo de produtos da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que poderiam causar o comportamento de troca (PRADO e SANTOS, 2003). Gordon (1998, p. 131) desenvolveu uma escala que mostra como os consumidores evoluem em relação a sua lealdade com a empresa. Os consumidores começam como “*prospects*”, passam ser experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e, finalmente, tornam-se defensores. A figura 4 mostra a escala de vínculos.



Fonte: adaptado de Gordon (1998, p. 131)      Processo de Compra  
 FIGURA 04: Escala de vínculo – processo de compra e intensidade do Relacionamento com o Cliente

Neste “*continuum*” o relacionamento pode ocorrer em ambas às direções. No entanto, é mais difícil conseguir ascender na hierarquia de cliente do que rolar escada abaixo. Segundo o autor, a razão principal para que a maioria dos retrocessos ocorra resulta dos processos e estilos ineficientes de comunicação entre a organização e seus clientes. Além disso, os avanços ao longo desse continuum deverão ser conquistados passo a passo. O processo de compra e o estado final da categoria estão intimamente ligados. Os prospects que têm consciência limitada da empresa e de sua relevância provavelmente não se tornarão compradores até que tal consciência aumente.

Neste mesmo contexto, Christopher *et al.* (2002), também desenvolveram uma escada de lealdade do marketing de relacionamento. A idéia por trás da escada da lealdade é que há vários estágios identificáveis (conforme figura 5) no desenvolvimento de um relacionamento de longo-prazo com os consumidores. De acordo com os autores, não há a necessidade que a empresa se relacione com todos os clientes da mesma forma. É preciso que o responsável pelo MR considere o “*lifetime value*” ou valor do tempo de vida dos clientes para decidir o tipo de envolvimento que se a empresa pretende ter com cada cliente.



Fonte: Adaptado de Christopher *et al.* (2002, p.48)

FIGURA 05: A escada de lealdade do marketing de relacionamentos

De acordo com Christopher *et al.* (2002) para o marketing de relacionamentos é importante que a empresa crie canais de relacionamentos com os seus clientes selecionados, para maximizar o “*lifetime value*” destes. Para tanto, é preciso identificar qual a atividade de



marketing que precisam direcionar para os consumidores finais, com o propósito de focalizar seus esforços na construção de relações mais profundas e sustentadas. Para Farias e Carvalho (2005) a construção de um relacionamento não ocorre de uma hora para outra, mas de maneira lenta e gradual, pois é um processo lento e cotidiano que nunca acaba.

### **2.5.3 Processo de Construção de Relacionamentos**

Dwyer *et al.* (1987) argumentam que, o processo de construção de relacionamentos envolve as cinco etapas descritas abaixo:

#### **2.5.3.1 Conscientização**

Conforme Dwyer *et al.* (1987) esta etapa diz respeito ao reconhecimento da outra parte como possível parceiro de troca. Esta consciência, dentro do processo de relacionamento, é influenciada pela consideração e confiança no parceiro.

#### **2.5.3.2 Exploração**

De acordo com Dwyer *et al.* (1987) neste estágio os atores envolvidos consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca. Um fator importante no processo de exploração é a confiança depositada entre os parceiros. Esta é uma fase experimental observando-se uma integração gradual com cinco subfases:

- Atração - processo inicial de análise dos custos-benefícios e das recompensas que podem incidir da relação.
- Comunicação e barganha – esta subfase é o momento de rearranjo das obrigações, benefícios e custos, com objetivo do entendimento e satisfação mútua;
- Poder e justiça – onde se dá o exercício do poder e este deverá ser justo e promover metas coletivas e confiança.
- Desenvolvimento e formalização das normas, que conduzirão ao contrato relacional, incluindo padrões para mensuração do desempenho.
- Desenvolvimento de expectativa – por meio da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, nos quais as partes formam suas crenças a respeito da palavra do outro.

#### **2.5.3.3 Expansão**

Para Dwyer *et al.* (1987) esta etapa diz respeito, a ampliação de benefícios conseguidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência. O processo de

expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca. Dessa forma, a satisfação mútua reforça uma profunda interdependência;

#### 2.5.3.4 Comprometimento

Segundo Dwyer *et al.* (1987) refere-se à promessa implícita ou explícita da continuidade do relacionamento entre os parceiros. O comprometimento representa o mais alto estágio do relacionamento.

#### 2.5.3.5 Dissolução

Dwyer *et al.* (1987) relatam que esta etapa diz respeito ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. Quando as partes abrangem alta interdependência, o rompimento gera amplo stress físico e emocional. A dissolução acontece em quatro estágios: intrapsíquico de avaliação do relacionamento; interativo da discussão do relacionamento; estágio social do anúncio público e; finalmente, restabelecimento social e psicológico.

Os autores ressaltam que a construção do MR é um processo de conscientização, aceitação e comprometimento, para isso é preciso que haja expansão mútua entre parceiros, pois, se uma das partes não estiver satisfeita, pode afetar o relacionamento e levar a dissolução. O relacionamento entre cliente e empresa é fundamental para garantir a retenção e a lealdade dos consumidores conquistados (FARIAS e CARVALHO, 2005). Ainda de acordo com os autores falhas na forma de se relacionar podem determinar a perda de consumidores para os concorrentes, sendo difícil reconquistá-los novamente. O relacionamento empresa/consumidor deve consistir em um processo contínuo, no qual a empresa precisa identificar valores a partir do ponto de vista de vários segmentos de consumidores e criar produtos e serviços orientados para tais valores. Com tal atitude a empresa espera satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores resultando numa imagem favorável e lucros para a instituição.

### 2.5.4 Benefícios do Marketing de Relacionamento para os Consumidores

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) há três tipos de benefícios inerentes aos relacionamentos de longo prazo, sendo eles:

#### 2.5.4.1 Benefícios de Confiança

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) este benefício diz respeito aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução de ansiedade e conforto por saber o que esperar. Nos relacionamentos de longo prazo o consumidor sabe o que esperar do fornecedor, bem como o fornecedor conhece bem o seu consumidor e conhece a melhor forma de servi-lo.

#### 2.5.4.2 Benefícios Sociais

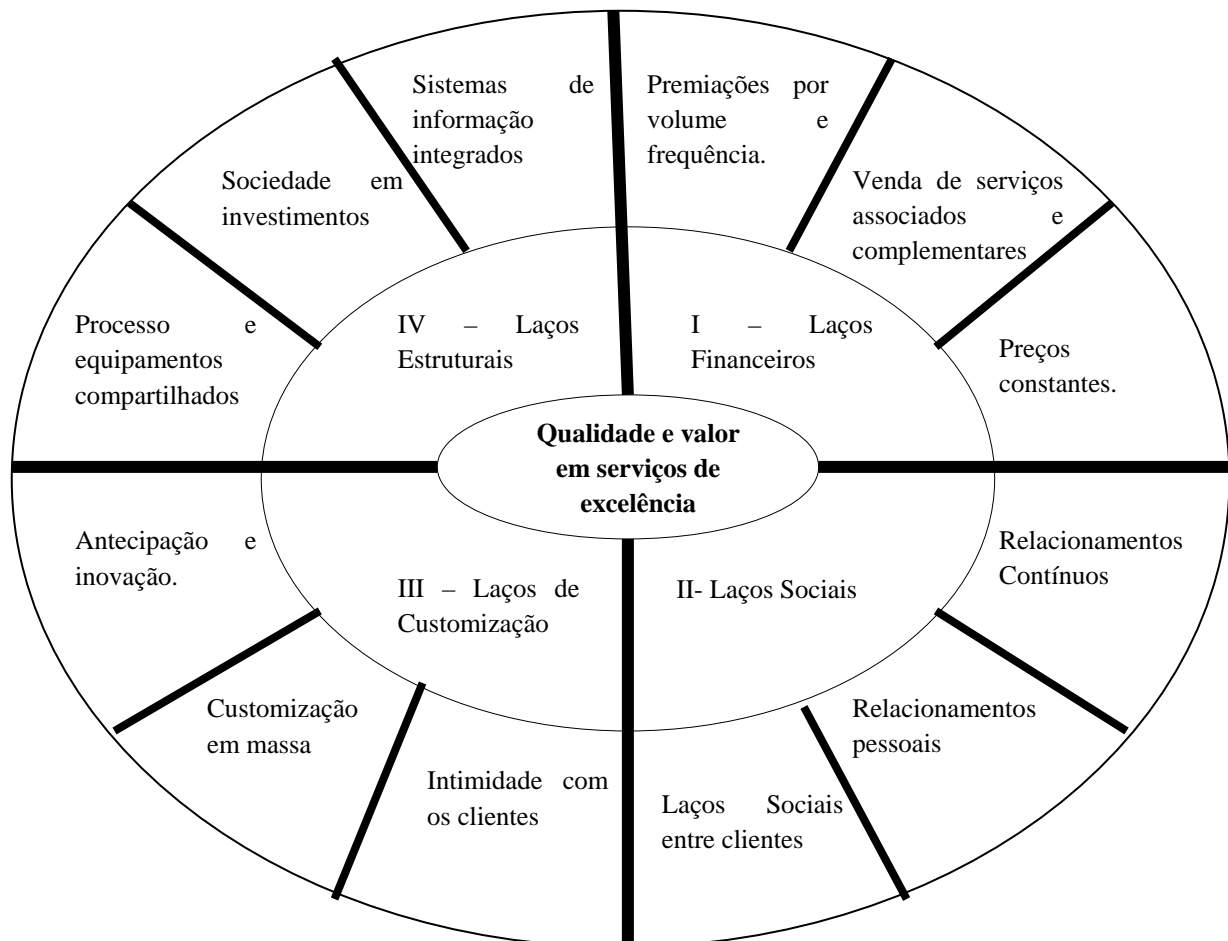
Trata-se do desenvolvimento de um senso de familiaridade e até mesmo um relacionamento social com seu prestador de serviços. Essas ligações tornam menos prováveis as chances dos clientes mudarem de fornecedor, mesmo que conheçam um concorrente que possam ter melhor qualidade ou preços mais baixos (ZEITHAML e BITNER, 2003).

#### 2.5.4.3 Benefícios de Tratamento Especial

Trata-se de um tratamento diferenciado, preços ou condições especiais, pelo fato de ser cliente antigo da empresa. Segundo as autoras para os consumidores este benefício, embora importante, é menos importante do que os demais benefícios citados (ZEITHAML e BITNER, 2003).

### 2.5.5 Estratégias de Retenção

Zeithaml e Bitner (2003) relatam que há algumas estratégias e táticas específicas utilizadas pelas empresas que constroem relacionamentos e mantêm os consumidores. As autoras ressaltam que, as estratégias de retenção bem sucedidas são construídas sobre fundamentos de serviços com qualidade, segmentação de mercado e monitoramento dos relacionamentos com necessidades que mudam ao longo do tempo. Berry e Parasuraman (1995) desenvolveram um esquema para compreender os tipos de estratégias de retenção de clientes que ocorrem em diferentes níveis e quanto maior o nível, mais intenso seria o relacionamento devido à quantidade de “nos” que amarram o cliente à empresa. A figura 6 ilustra tal esquema.



Fonte: Adaptado de Leonard Berry e A. Parasuraman (1995)  
 FIGURA 06: Níveis de Estratégia de Retenção

As descrições dos níveis de estratégia de Zeithaml e Bitner (2003) estão a seguir:

#### 2.5.5.1 Nível 1 – Laços Financeiros

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) neste nível o consumidor é ligado à empresa primeiramente por incentivos financeiros, os preços são mais baixos para maiores volumes de vendas ou para clientes que tenham estado com a empresa por um longo período de tempo. Como exemplos de MR nível 1, pode-se citar empresas áreas e indústria de serviços de viagem correlatos (hotéis e empresas de locação de carros). Os programas de milhagens fornecem incentivos financeiros e premiações para aqueles consumidores que trazem maior quantidade de negócios para a empresa. Segundo as autoras, um dos motivos para a proliferação desses programas de incentivo é que eles não são difíceis de começar e resultam, no mínimo, em lucros de curto prazo. No entanto, os incentivos financeiros não proporcionam vantagens generalizadas para uma empresa, já que se não estiver combinada com outra estratégia de relacionamento, não permitem a diferenciação da empresa no longo-prazo.

Se por um lado, o preço e outros incentivos financeiros são importantes para os consumidores, por outro, em geral é fácil à imitação pelos concorrentes, já que o elemento preço, entre todos os componentes do composto de marketing, é aquele de mais fácil ajuste às necessidades individuais de um cliente.

Outros tipos de estratégias de retenção que dependem essencialmente de recompensas financeiras têm seu foco na venda de serviços associados e complementares. Novamente, é possível citar como exemplo, os programas de milhagem. A maior parte das empresas aéreas faz uma associação entre seus programas de milhagem com cadeias de hotéis, locação de automóveis dentre outros. Tais empresas ligam à pontuação da milhagem da companhia aérea com os pontos gerados pelo uso dos serviços de outras empresas, os clientes podem desfrutar de um número ainda maior de benefícios financeiros em troca da sua fidelidade. Ainda há aqueles casos que as empresas almejam reter seus clientes mais leais simplesmente pelo fornecimento de preços estáveis ou, ao menos, de aumento de preços inferiores aos que são pagos por novos clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) alertam que mesmo quando utilizados ampla e progressivamente como táticas de retenção, é preciso cuidado quando da implementação de programas de fidelidade baseados em premiações financeiras. Tal estratégia é estruturada de tal forma que conduzem à repetição ou ampliação do uso antes de servir como meio de atrair novos clientes e, podem potencialmente causar migrações intermináveis entre concorrente. Finalmente, para ter sucesso tais estratégias devem construir percepções nos consumidores do valor ampliado recebido com aquele serviço.

#### 2.5.5.2 Nível 2 – Laços Sociais

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) as estratégias deste nível ligam os consumidores à empresa por coisas que vão além dos incentivos financeiros. O preço ainda é tido como algo importante, mas os profissionais de marketing constroem relacionamento de longo prazo por meio de laços pessoais e interpessoais, bem como de laços financeiros. Os consumidores são vistos como “consumidores”, não como faces anônimas, e tornam-se indivíduos cujas necessidades e desejos são tratados como objeto de análise pela empresa. Os serviços são individualizados pela empresa para se ajustarem as necessidades de cada consumidor. Além disso, os profissionais de marketing buscam forma de ficar em contato com os clientes, dessa forma, desenvolvem vínculos sociais com os mesmos. Laços sociais e interpessoais são comuns entre os profissionais de prestação de serviços (advogados,

consultores, professores) e seus clientes. Laços interpessoais também são comuns em relacionamentos organizacionais, nas quais os consumidores criam relacionamentos com o pessoal de vendas e/ou gerentes de relacionamento que trabalham com suas empresas.

As autoras relatam que algumas vezes, os relacionamentos são gerados pela organização graças aos laços sociais que se desenvolvem entre clientes e o prestador de serviços. Tais relacionamentos são comuns em academias de ginásticas, clubes sociais, instalações educacionais entre outros. Com o passar do tempo, os relacionamentos sociais que os consumidores mantêm com outros consumidores tornam-se fatores que evitam a troca para outra empresa. Pessoas que frequentam juntas a academia desenvolvem ligações sociais e amizades que as unem entre si e com a academia onde se exercitam.

Zeithaml e Bitner (2003) ressaltam que, se por um lado, os laços sociais podem não fixar o consumidor permanentemente à empresa, podem tornar muito mais difícil para os concorrentes imitá-los em comparação a estratégia de nível 1. Quando não há razões para mudar para outros fornecedores, os laços interpessoais podem encorajar os clientes a permanecerem no relacionamento, especialmente se combinadas com incentivos financeiros, as estratégias de estabelecimentos de laços sociais são muito mais eficazes.

#### 2.5.5.3 Nível 3 – Laços de Customização

Conforme Zeithaml e Bitner (2003) este nível abrange mais que laços sociais e incentivos financeiros, ainda que haja elementos comuns com as estratégias de níveis 1 e 2 junto com a estratégia de customização e vice-versa. Dois termos de uso comum adaptam-se dentro da abordagem dos laços de customização: customização em massa e intimidade com clientes. As duas estratégias sugerem que a fidelidade dos consumidores pode ser estimulada pelo conhecimento íntimo dos consumidores enquanto indivíduos e pelo desenvolvimento de soluções “um a um” que atendam as necessidades individuais destes. Customização em massa pode ser definida como “o uso de processos flexíveis e estruturas organizacionais a fim de produzir produtos e serviços variados e frequentemente individualizados ao preço de produtos e serviços padronizados, como se fossem alternativas de produção em massa”. Isso não quer dizer que, a empresa deve fornecer soluções sem fim ou opções que apenas os faça trabalhar mais para que obtenham aquilo que desejam; antes disso, significa fornecer-lhes, com o menor esforço de sua parte, serviços projetados especificamente para atender suas necessidades individuais. Por exemplo, o Grupo Zurich aderiu à estratégia de construir relacionamento com seus consumidores nos quais soluções são prontamente fornecidas, como

geralmente são vistas em anúncio com a expressão “de solução em solução” significa que cada serviço executado é diferente, individualizado para as necessidades específicas do consumidor.

#### 2.5.5.4 Nível 4 – Laços Estruturais

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) as estratégias desses níveis são as mais difíceis dos concorrentes da empresa imitar e abrangem, de forma igual, os laços financeiros, sociais e de individualização entre clientes e empresa. Os laços estruturais são criados para fornecer a seus consumidores serviços projetados geralmente como parte integrante dos serviços destinados a ele. Frequentemente, os laços estruturais são criados através da prestação de serviços com base tecnológica e que servem para tornar o cliente mais produtivo. Um exemplo deste nível de estratégia, a empresa Allegiance Healthcare Corporation que a partir de um relacionamento muito próximo com clientes hospitalares desenvolveu maneiras de aperfeiçoar as ordens de compras, a entrega e o faturamento em hospitais, de forma que seu valor como fornecedor foi enormemente ampliado. Outro exemplo é o das empresas UPS e Federal Express, ambas as empresas buscam ligações mais fortes com seus clientes, fornecendo-lhes computadores grátis, que armazenam endereços e dados de embarque, imprimem etiquetas de postagem e auxiliam a rastrear pacotes. Ao ligar o consumidor a um dos sistemas, a empresa poupa tempo em vários pontos de processo e mantém um rastreamento melhor dos registros diários de suas remessas. Entretanto, há uma restrição potencial na perspectiva do cliente: estes poderão temer uma ligação dessa ordem com o fornecedor, pois isso os impediria de obterem vantagens de futuras ofertas especiais de preços dos concorrentes.

O desenvolvimento do relacionamento ocorre ao longo do tempo, envolvendo um processo contínuo de interações, algumas vezes realizado pelo vendedor da empresa e que resultam no desenvolvimento de laços mais fortes. O relacionamento geralmente progride de modo a alcançar um nível e um vínculo maior com o cliente, garantindo que suas necessidades sejam atendidas e que o cliente valorize esse relacionamento. O aumento no nível de relacionamento acrescenta as chances da empresa conquistar e manter clientes leais (BERRY e PARASURAMAN, 1995; GRÖNROOS, 1995).

No entanto, Rocha e Veloso (1999) ressaltam que, no desenvolvimento e manutenção de uma estratégia de retenção, são utilizadas várias ferramentas promocionais, mas não se devem confundir essas duas atividades, pois elas diferem em objetivos, público-alvo, tipo de recompensa e duração da ação. Além disso, as promoções têm o propósito de aumentar as

vendas num espaço curto de tempo, alcançando maior número possível de clientes. . Por outro lado, as estratégias de retenção buscam um relacionamento de longo prazo. O quadro 4 mostra as diferenças entre uma estratégia de retenção e promoções.

	<b>Estratégia de Retenção</b>	<b>Promoções</b>
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situação específicas.
Público	Consumidores mais frequentes, de maior gasto médio, mais leais.	Qualquer comprador, independente de seu perfil.
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longa duração	Prazo determinado

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p. 56).

QUADRO 04: Diferenças entre uma estratégia de retenção e promoções

Tais diferenças entre estratégias de retenção e promoções são fundamentais para reconhecer se a empresa adota o MR de relacionamento ou se realiza promoções temporais para atrair clientes. A simples utilização de ferramentas como mala-direta e centrais de atendimento que tratam o consumidor individualmente não configuram a existência de uma estratégia de retenção com o objetivo de criar um relacionamento duradouro com o cliente.

### **2.5.6 Fatores Ambientais que influenciam adoção do MR**

Conforme Kotler (1995) o ambiente é composto de atores externos à empresa que afetam a capacidade da administração desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores. As mudanças organizacionais ocorrem devido a alterações nas variáveis (atores) externas como, sistemas políticos, econômicos, mercados, tecnologia entre outros, mas tem motivação interna. Não obstante, uma organização depende e precisa interagir com seu ambiente externo para que possa sobreviver. Sendo assim, mudanças que interfiram no ambiente ou o modifique pode afetar a organização e, conseqüentemente pressioná-la para a mudança (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRE 1986).

De acordo Di Maggio e Powell (1983) a teoria institucional sugere que os fatores ambientais – intensidade da competição, isto é o grau da rivalidade entre as empresas e; o dinamismo do ambiente, ou seja, a variabilidade das necessidades dos consumidores e as mudanças tecnológicas influenciam nas ações organizacionais.

Jayachandran *et al.*, (2005) relatam que a competição intensa pode compelir a empresa a estabelecer processos relacionais que enfatizem a retenção dos clientes. O dinamismo do ambiente deve motivar a empresa a estabelecer processos de informações relacionais, pois o



aprendizado do relacionamento será mais crítico num ambiente de rápidas mudanças. O desempenho do relacionamento da empresa com o consumidor deve ser menor em um ambiente dinâmico porque as rápidas mudanças nas necessidades do consumidor e nas oportunidades tecnológicas podem prejudicar a retenção dos consumidores. A tabela 1 relaciona outros autores e os fatores ambientais que pode influenciar na mudança de comportamento das empresas.

**TABELA 1: FATORES AMBIENTAIS QUE INFLUENCIAM A MUDANÇA**

<i>AUTOR</i>	<i>FATORES AMBIENTAIS</i>
Aijo(1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da afluência dos compradores;</li> <li>- Liberação do Mercado;</li> <li>- Globalização;</li> <li>- Investimentos Tecnológicos;</li> <li>- Revolução da informação.</li> </ul>
Ramaseshan <i>et.al</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanços em tecnologias da informação e comunicação;</li> <li>- Privatizações e desregulamentação em economias emergentes;</li> <li>- Surgimento do consumidor global.</li> </ul>
Mckenna (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revolução tecnológica;</li> <li>- Aumento da competição mundial.</li> </ul>
Barnes (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento do sistema de informação das empresas;</li> <li>- Avanços tecnológicos;</li> <li>- Mudança na natureza da competição.</li> </ul>
Day e Montgomery (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da rivalidade competitiva;</li> <li>- Mudanças nas exigências do mercado.</li> <li>- Ambiente turbulento.</li> </ul>
Nickels e Wood (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças rápidas e constantes dos consumidores, concorrentes e mercados;</li> <li>- Competição global;</li> <li>- Avanços tecnológicos.</li> </ul>
Sheth e Parvatiyar (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápido avanço tecnológico, especialmente na tecnologia da informação;</li> <li>- A adoção de programas de qualidade total pela companhia;</li> <li>- O crescimento da economia de serviço;</li> <li>- Processo de desenvolvimento organizacional levando ao <i>empowerment</i> das equipes e dos indivíduos;</li> <li>- Aumento na intensidade da concorrência levando a preocupação com a retenção do consumidor.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

O nível de expectativa dos consumidores está mudando nas últimas duas décadas, estimuladas pelas novas tecnologias e crescimento da disponibilidade e do avanço dos produtos e serviços. Num mundo, com tais mudanças, relacionamento cooperativo e colaborativo com os consumidores parece ser a maneira mais prudente de manter-se

informado das mudanças nas expectativas, a fim de influenciá-la apropriadamente (SHETH e SISODIA, 1995).

### **2.5.7 Variáveis fundamentais para o sucesso do MR**

De acordo com D' Ângelo, Schneider e Larán (2006) para o estabelecimento de relacionamentos verdadeiros ancorados no Marketing de Relacionamento é necessário a combinação de elementos que incluem o tangível e o intangível. Tais elementos são elencados, pelos autores, de acordo com a sua importância e classificados em três categorias principais – cultura, estratégia e operação. Os autores ressaltam que sem cultura e estratégia, o CRM (*Consumer Relationship Marketing*), DBM (*DataBase Management*), programas de fidelidade, entre outros, tornam-se atividades comprometidas com ações estanques e de impacto limitado. Ademais, a consequência direta de uma cultura voltada para o cliente e o desenvolvimento de estratégias passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos.

#### **2.5.7.1 Cultura Organizacional**

Deshpandé e Webster (1989, p.3) revisaram mais de 100 estudos em comportamento organizacional, sociologia e antropologia e definiram cultura organizacional como “o padrão de valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional, fornecendo-lhes as regras de comportamento organizacional”. A definição desses autores refere-se ao “modelo de valores e crenças compartilhadas, que auxiliam os membros de uma organização a compreender porque as coisas acontecem e lhes ensinam as normas do comportamento organizacional”. Além disso, os autores ressaltam que em marketing o conceito de cultura organizacional refere-se a um conjunto de crenças e valores fundamentais que coloca os clientes no centro das estratégias e operações da empresa.

Deshpandé e Webster (1989) defendem que o conjunto de normas, crenças e valores compartilhados formam a cultura organizacional, e dão direcionamento aos indivíduos da empresa, ou seja, para os autores somente o entendimento que a orientação para o cliente é ditada pela cultura, poderá levar a compreensão das necessidades dos clientes e, consequentemente direcionar as atividades no sentido de criar valor a estes.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) defendem que uma cultura organizacional busca, em primeiro lugar, os interesses dos consumidores, sem excluir demais públicos relevantes, como proprietários, gerentes e empregados, bem como busca a lucratividade em longo prazo.

Webster (1994) define cultura organizacional como um conjunto básico de valores e crenças que são compartilhados em toda a organização, sendo assim, uma vez que a estratégia passa pelas pessoas e, essas estão inseridas em uma cultura, a adequação das definições estratégicas a esse conjunto de valores e crenças compartilhados (e vice-versa) se faz necessário. Para o autor, cultura voltada para o relacionamento se operacionaliza através do constante monitoramento das necessidades e desejos desses clientes e da oferta de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, de forma que toda a estrutura e até mesmo os processos internos da organização devem ter esse objetivo como máximo, o que implica na construção e desenvolvimento de uma cultura que possua em seu interior tais valores.

De acordo com Day (2001, p. 52) “não há organizações orientadas para o mercado com culturas pouco sólidas ou superficiais”. Day (2002, p. 27) afirma que “a orientação para o relacionamento deve percorrer toda a organização, seus valores e normas e ainda influenciar todas as interações com os clientes. Ainda segundo o autor, a contribuição da alta administração é de extrema importância para que a filosofia seja seguida por toda a empresa.

Segundo Day (2001, p.20) a cultura deve ser “orientada para fora, com as crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem”. O autor acrescenta que a cultura organizacional deve ser condizente com o pensamento estratégico, isto é, é preciso que os valores disseminados conduzam a organização à postura desejada. O quadro 5 mostra a diferença entre os aspectos culturais de uma organização orientada para o relacionamento e uma organização centrada em si mesma:

<b>Organização Orientada para o relacionamento</b>	<b>Orientação Centrada em Si Mesma</b>
- Todas as decisões começam com os clientes e com as oportunidades para obter vantagem	- Venderemos a quem comprar.
- A qualidade é definida pelos clientes	- Qualidade é adequação aos padrões internos
- As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	- Os clientes não sabem o que querem
- Os funcionários são defensores dos clientes	- Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
- O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	- Os dados sobre os clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos.
- A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade.	- O que importa são novas contas (conquistas)
- Não há vacas sagradas – canibalize-se.	- Proteja o fluxo existente de receitas
- Aprenda com os erros.	- Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	- A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
- A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável.	- Podemos viver com nossos concorrentes.

Fonte: Day (2001, p. 54).

QUADRO 05: Diferença entre os aspectos culturais entre organização orientada para o mercado versus centrada em si mesma.

Day (2001, p.51) ressalta que na cultura organizacional há a necessidade de se viver com os clientes conforme segue: “viver com os clientes deve ser um esforço continuado e diligente para conhecer detalhes das experiências e dos problemas dos clientes no contexto de comprar e usar”. É preciso conhecer o cliente para agir em favor dos objetivos organizacionais.

De acordo com Day (2001) é preciso cultivar na cultura organizacional a idéia da necessidade de estar continuamente monitorando a concorrência, pois o sentimento que a qualquer momento eles podem estar superando a organização é positivo, pois instiga os indivíduos a estarem buscando vantagem competitiva.

O autor ressalta também que “as organizações que recompensam pessoas que agem com cautela e responsabilizam as que assumem riscos exclusivamente por seus fracassos, mesmo quando assumem riscos calculados, desencorajam em pouco tempo o aprendizado”. Ou seja, a cultura dominante deve ser a de incentivar o aprendizado e a geração de conhecimento (DAY, 2001, p. 97). A cultura organizacional deve incentivar a geração de inteligência competitiva de modo que o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, bem como as ações dos concorrentes seja conhecido por toda a organização. Este deve ser o modelo mental dominante que permeia toda a organização. Conforme o autor, os modelos mentais são considerados a parte mais visível e perceptível da cultura. Referem-se à externalização, por meio do vocabulário, hábitos e/ou atitudes.

De acordo com Deadrick, McAfee e Glassman (1997) o conceito de cultura organizacional refere-se a “personalidade” da empresa, o que a faz única aos olhos daqueles que estão dentro e fora dela. Embora haja numerosas definições de cultura, a tema mais comum entre todas elas é a importância dos valores, crenças, princípios e padrões de comportamento. Inerente a este tema há dois elementos críticos de uma cultura:

1. O primeiro elemento é a natureza compartilhada do trabalho ou as expectativas dos papéis. Baseado na história de interações com a organização, os empregados desenvolvem um entendimento comum sobre o que é realmente esperado dele. Com o tempo, os consumidores também desenvolvem um entendimento comum sobre que tipo de serviço eles esperam receber. Neste sentido, há duas perspectivas de uma cultura organizacional: a cultura interna que caracteriza as expectativas dos funcionários, e cultura externa que caracteriza as expectativas dos consumidores.
2. O segundo elemento, diz respeito à estabilidade de uma cultura, baseado nas expectativas compartilhadas, os empregados desenvolvem normas de comportamentos que são consistentes

com estas expectativas. Estas normas representam os padrões previsíveis que determinam como, e qual a extensão, que os serviços aos consumidores são fornecidos. Quando visto internamente, a cultura organizacional fornece aos funcionários uma estrutura comum de referência sobre o que precisa ser realizado, como o trabalho pode ser feito melhor, e como seus esforços estão relacionados ao sucesso da companhia. O papel das expectativas é definido de forma que os funcionários saibam o que esperam da companhia e a companhia saiba o que espera dos seus funcionários. Contanto que, ambos tenham um entendimento mútuo sobre estes papéis das expectativas, há uma identidade organizacional comum e forte.

Quando vista externamente, cultura organizacional fornece aos consumidores à referência do tipo de serviço eles podem esperar; quão confiável o serviço entregue deverá ser e; quanto esforço eles precisam despendar para completar uma transação com a empresa. Estas expectativas de serviços são definidas como: o quanto o consumidor sabe sobre o que pode esperar da companhia e quanto à companhia sabe sobre o que pode esperar dos seus consumidores (como e quão leais eles são).

É importante perceber que a cultura interna determina a natureza da cultura externa ou imagem da organização. A percepção dos consumidores sobre serviços de qualidade é fortemente influenciada pelos funcionários que fornecem aquele serviço. Entretanto, a consistência da cultura é influenciada pelo “encontro das expectativas”. Ambos, empregados e consumidores, não somente sabem o que esperar da organização, eles também concordam sobre como estas expectativas são satisfeitas, e como agir de acordo com isto. Nesta situação, deve-se esperar um alto grau de satisfação dos empregados, bem como alto grau de satisfação dos consumidores. Em contrate, conflito cultural é caracterizado como “expectativas não encontradas”. Há uma discrepância entre as expectativas (papel) dos serviços dos funcionários e destes consumidores. Esta discrepância poderá, eventualmente, levar os empregados e consumidores a insatisfação, que, por sua vez, levará custos maiores para a firma, direta e indiretamente.

#### 2.5.7.2 Estratégia Organizacional

De acordo com Day (2001) as estratégias voltadas para a manutenção dos clientes, enfatizam a adição de valor para o cliente, através da ampliação de serviços, de incentivos e de interações sob medida que reflitam as diferenças no possível valor de cada cliente para toda a vida. Tal situação ocorre em mercados de massa maduros em que quase todas as

vantagens competitivas foram perdidas ou reduzidas e os clientes reagem à inalterabilidade das opções tornando-se mais sensíveis ao preço e menos leais a empresa.

Slater (1997) sugere que em um ambiente de hipercompetição a empresa deve criar estratégias de valor para o cliente, sendo que estas irão influenciar substancialmente a escala, o escopo e tipos de atividades da empresa. Estratégia de valor inclui: estabelecimento de objetivos de mercados apropriados; a seleção de um segmento de mercado específico; a criação de valor que estabelece uma posição de vantagem competitiva; o desenvolvimento das capacidades necessárias para entender as necessidades do consumidor e o valor prometido. O autor ressalta ainda que, a empresa pode desenvolver uma estratégia de valor com foco em um único segmento de mercado ou ter uma proposição de valor distintivamente diferenciada. Destacando que, uma empresa possui vantagem competitiva quando tem recursos ou habilidades que: capacita-a a entregar valor ao cliente; é única e; é difícil de imitar.

De acordo com Gordon (1998) o cliente - não o produto, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências - deve ser o centro das estratégias de negócios, se a empresa quiser implementar efetivamente o marketing de relacionamento. “A estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” (GORDON, 1998, p. 49). Para Berry (2001) as empresas devem ter um conjunto claro de valores e uma estratégia clara, ou seja, é preciso definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes.

Sheth e Parvatiyar (1998) elaboraram um modelo do processo de Marketing de Relacionamento voltado para o mercado B-to-C, ancorados na definição que Marketing de Relacionamento é o processo de engajamento num relacionamento cooperativo e colaborativo com consumidores. E o primeiro estágio refere-se às atividades iniciais do marketing do relacionamento, direcionados a um grupo de indivíduos específicos com quem esta deseja engajar um relacionamento colaborativo e cooperativo. Neste estágio três decisões são importantes:

1. O propósito do Marketing de Relacionamento:

Declarar os objetivos e definir o propósito do MR ajuda a esclarecer a natureza dos programas de MR e atividades que devem ser desempenhadas pelos parceiros. Definir o propósito ajuda também identificar os parceiros apropriados que possuem as expectativas necessárias e capacidade para cumprir os objetivos mútuos. Ajudará avançar na avaliação do

desempenho do MR pela comparação dos resultados com os objetivos. Estes objetivos podem ser especificados como objetivos financeiros, objetivos de marketing, objetivos estratégicos, objetivos operacionais e objetivos gerais. Stone e Woodcock (1998) relatam que os objetivos do MR devem ser acompanhados de alguma meta financeira para possibilitar a quantificação dos resultados. Os objetivos podem estar associados à necessidade da empresa buscar a lealdade dos clientes em função das ações da concorrência, entre outros.

## 2. Seleção das partes (ou consumidores parceiros) para o Marketing de Relacionamento

Está é uma importante decisão no processo de formação do MR, mesmo para aquelas companhias que atendem todos os tipos de consumidores, poucas têm recursos necessários e o comprometimento para estabelecer programas de relacionamento para todos eles. Portanto, na fase inicial, uma empresa precisa decidir qual tipo ou grupos de consumidores será o foco dos programas de MR. Consequentemente, quando a empresa ganha experiência e alcança resultados de sucesso, o escopo das atividades do Marketing de Relacionamento é expandido para incluir outros consumidores nos programas ou empreender programas adicionais. Embora a seleção das partes seja uma decisão importante para alcançar os objetivos do Marketing de Relacionamento, nem todas as empresas tem um processo formalizado para seleção dos consumidores. Segundo os autores, os critérios de seleção dos parceiros variam de acordo os objetivos e políticas da empresa. Estes variam de um critério simples até a inclusão de várias variáveis como comprometimento do consumidor, recursos, gerenciamento de valor, etc. Neste mesmo sentido, Grönroos (1994) argumenta que mesmo com os benefícios da implementação do marketing de relacionamento, as empresas devem selecionar, e até mesmo, recusar, manter alguns relacionamentos com alguns clientes, mesmo que ela esteja pronta a atendê-los, já que tais clientes nem sempre são rentáveis, mesmo no longo prazo.

Peppers *et al* (2001) relatam que para se estabelecer um relacionamento com um cliente é fundamental identificá-lo, conhecê-lo individualmente e detalhadamente. Assim como Sheth e Parvatiyar (1998), esses autores defendem que a empresa não disporá de recursos para atender todos os clientes, logo, a identificação é importante para saber se realmente é compensador iniciar um relacionamento com determinados tipos de clientes. Pepper *et al* (2001) salientam ainda que se a empresa não estiver como identificar pelo menos seus melhores clientes ela não está preparada para desenvolver uma estratégia de MR. Após identificar os clientes, a empresa deve diferenciá-los com base nas informações obtidas no

relacionamento e assim desenvolver “relações de aprendizado” apenas com os clientes mais importantes ou de maior potencial.

3. Desenvolvimento de programas (ou esquemas de atividades relacionais) para a administração do Marketing de Relacionamento

Segundo Sheth e Parvatiyar (1998), uma cuidadosa revisão da literatura e observação das práticas sugere que há três tipos de programas de MR, sendo que estes tomam diferentes formas dependendo se eles são direcionados aos consumidores finais, clientes distribuidores ou clientes B-to-B:

- Marketing de continuidade - tem como objetivo reter e aumentar a lealdade do consumidor, por meio de serviços especiais de longo prazo que possui um potencial para aumentar o valor mútuo através do aprendizado um do outro;
- Marketing one-to-one - busca principalmente atender e satisfazer as necessidades de cada consumidor de uma forma única e individual. O que foi uma vez, um conceito predominante do contexto B-to-B, é agora implementado no mercado de massa e no contexto do distribuidor. Isso foi possível devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de informação e à disponibilidade dos produtos *data warehouses* e *data mining*. Para o contexto dos clientes distribuidores esses programas de marketing individual tomam forma de desenvolvimento dos negócios desses clientes (disponibilizar um time para analisar e propor maneiras na qual o negócio de uma empresa pode ser desenvolvido) e;
- Programas associados entre os clientes e as empresas para servir as necessidades dos consumidores finais.

#### 2.5.7.3 Marketing Interno

D' Ângelo, Schneider e Larán (2006) ressaltam que a consequência direta de uma cultura voltada para o cliente, o desenvolvimento de estratégias passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos. De acordo com Levitt (1990, 146), “Se a empresa espera atingir seus objetivos lá fora, precisa certificar-se que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”, ou seja, os funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa e este deve preceder o marketing externo. A preocupação em cuidar do ambiente interno da empresa deve ser vista, como um pré-requisito obrigatório para o sucesso



nas interações com o mercado. Dessa forma Grönroos (1994) destaca a necessidade das empresas investirem no marketing interno para que a organização desenvolva relações com seus clientes. O autor saliente que o papel do marketing vai além do estudo do mercado, segmentação e implementação e controle dos programas. É também sua função preparar a organização para que os programas e atividades de marketing sejam executados com sucesso.

Stone e Woodcock (1998) relatam que o marketing interno é importante, porque busca o comprometimento dos funcionários com a política e os processos do marketing de relacionamento. Day (2000) acrescenta ainda que, somente a retenção dos funcionários pode manter o contínuo aprendizado da empresa, fazendo com que sempre haja incremento nas ações de relacionamento. Relacionamentos sólidos exigem continuidade fora e dentro da empresa.

O marketing interno é uma estratégia de marketing responsável pela comunicação e transformação da imagem da empresa perante seus funcionários. Por ele, a empresa deve tratar seus funcionários como clientes e valorizados como pessoas, através disto, vender-se efetivamente aos seus colaboradores e, por meio desses conquistar e reter clientes. Berry e Parasuraman (1995) relatam na empresa que há prática do marketing interno, a avaliação de desempenho deve medir e recompensar os desempenhos que mais contribuem para a estratégia da organização. Além disso, devem-se utilizar métodos diversificados de recompensa, dar valor aos elogios e enfatizar o resultado positivo.

Deadrick, McAfee e Glassman (1997) relatam que uma estratégia de marketing baseada no relacionamento enfatiza a lealdade dos consumidores com a empresa, buscando um relacionamento de longo prazo. Ao mesmo tempo é preciso enfatizar a lealdade dos empregados através do gerenciamento dos recursos humanos, buscando relacionamento de longo prazo entre a empresa e seus funcionários. Neste contexto, Crosby e Johnson (2002) destacam a importância das pessoas na implementação de uma estratégia de MR efetiva não pode ser subestimada. De acordo com os autores, não são as empresas que constroem e mantêm relacionamentos, mas seus funcionários que o fazem. O sucesso do MR depende do estabelecimento de relacionamento com os empregados baseado na confiança mútua. As empresas precisam desenvolver um plano de gerenciamento de recursos humanos que começa com o recrutamento, continuando através do ciclo inteiro do empregado, enfatizando o valor das pessoas, seu crescimento e desenvolvimento, a importância da equipe, e o significado em longo prazo do relacionamento ganha a ganha para as duas partes. Todos os funcionários que tem contato com os consumidores afetam o relacionamento com o mesmo. Dessa forma, se o

foco da empresa é o relacionamento, todas as pessoas desta devem incorporar o marketing de relacionamento como seu trabalho, não simplesmente no seu trabalho. Segundo Crosby e Johnson (2002) as empresas devem disponibilizar via tecnologia do CRM ou outras ferramentas informações sobre os consumidores. Além disso, deve instruí-los sobre seu significado e uso.

#### 2.5.7.4 Operações do Marketing de Relacionamento

Sheth e Parvatiyar (1998) argumentam que, uma vez que o programa de Marketing de Relacionamento tenha sido desenvolvido e implementado, é preciso administrar tanto os programas, quanto os relacionamentos individuais. Para isso, eles sugerem três pilares operacionais de sustentação, sendo eles: o processo de gerenciamento e governança, ou seja, utilização de processos que viabilizem as ações de relacionamento, como constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva, e a integração das comunicações de marketing e a formação de uma infra-estrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações, a exemplo, as ferramentas do CRM descritas no item 2.5.8.2 deste trabalho; ferramentas de análise que processam e distribuam informações relevantes sobre a respeito dos clientes e das atividades de marketing da empresa, a exemplo as ferramentas de CRM descritas no item 2.5.8.2; processo de avaliação de desempenho, ou seja, a adoção de métricas que permitam um acompanhamento do desempenho dos negócios como o “*balanced scorecard*”, o EVA (economic value added) e os índices de satisfação de clientes e parceiros.

##### 1 - O processo de gerenciamento e governança

A especificação do papel: Diz respeito, a determinação dos papéis dos parceiros no desempenho das tarefas do MR, bem como a especificação do papel dos indivíduos ou da equipe no gerenciamento do relacionamento e atividades relacionadas (HEIDE, 1994). Quanto maior o escopo do programa de MR e tarefas associadas, mais complexa é a composição da equipe de gerenciamento do relacionamento e, mais crítica é a decisão da especificação do papel dos parceiros da firma. A especificação do papel ajuda a esclarecer a natureza dos recursos e *empowerment* necessários pelos indivíduos ou equipe com a responsabilidade de gerenciar o relacionamento com o consumidor (SHETH e PARVATIYAR, 1998).

- Comunicação com os consumidores - é um processo necessário do MR, pois ajuda no desenvolvimento do relacionamento, promove confiança e fornece a informação e o conhecimento necessários para empreender atividades cooperativa e colaborativa do MR. De muitas maneiras é a “seiva do MR”. Através do estabelecimento apropriado de canais de comunicação para o compartilhamento das informações com consumidores uma empresa pode melhorar seu relacionamento com eles. Além disso, para comunicar com seus consumidores, é essencial também estabelecer comunicação dentro da organização (SHETH e PARVATIYAR, 1998). É importante que as empresas reforcem os laços com seus clientes através do diálogo, pois para administrar as expectativas de um cliente, o principal ingrediente é a comunicação (BERRY e PARASURAMAN, 1991). Vavra (1993) destaca a diversidade de canais de comunicação disponíveis para os profissionais de marketing. Além disso, pode ocorrer de três formas: diálogo informal, diálogo formal e programas de comunicação.

O diálogo informal pode ocorrer por meio do telefone, 0800 ou SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), 0300 e venda pessoal. O diálogo formal é caracterizado como uma comunicação mais padronizada, a exemplo, um acompanhamento pós-venda realizado através de um questionário com um roteiro pré-estabelecido. Um programa de comunicação envolve ferramentas como: malas-diretas, eventos especiais, vídeos corporativos, internet e e-mails.

- Monitoramento apropriado do processo: é necessário para se salvaguardar contra falhas e gerenciamento do conflito no relacionamento. Tal monitoramento inclui avaliação periódica dos objetivos e dos resultados, mudanças iniciadas na estrutura de relacionamento, processo de gerenciamento ou projeto e, se necessário criar um sistema para discussão dos problemas e solução dos conflitos. Bons procedimentos de monitoramento ajudam a evitar a desestabilização e criação de poderes assimétricos. Eles também ajudam a manter os programas de MR na trilha avaliando o alinhamento apropriado dos objetivos, resultados e recursos. No geral, os processos administrativos ajudam na manutenção, desenvolvimento e execução dos aspectos do MR. Auxiliam também no fortalecimento do relacionamento entre parceiros relacionais e se for satisfatoriamente implementado, assegura a continuação e melhoria do relacionamento com o consumidor (SHETH e PARVATIYAR, 1998).

## 2. Processo de Avaliação de Desempenho

Conforme Sheth e Parvatiyar (1998), é importante que a empresa realize avaliações periódicas dos resultados no MR para verificar se os programas estão satisfazendo as expectativas e, se são sustentáveis em longo prazo. A avaliação de desempenho também ajuda na tomada de ações corretas em termos de administração do relacionamento ou, na modificação dos objetivos e características dos programas de MR. Sem as métricas de desempenho adequadas para avaliar os esforços do MR a tomada de decisões a respeito da continuidade, modificação ou encerramento dos programas de marketing de relacionamento poderá ser mais difícil. O desenvolvimento de métricas de desempenho é sempre uma atividade desafiante, pois a maioria das empresas são inclinadas a utilizarem medidas já existentes para avaliar o MR. Mesmo, quando os gestores selecionam mais de uma medida orientada para o MR, há o risco de não ser aplicada uniformemente em todas as particularidades dos programas de MR, quando a finalidade de cada programa é diferente dos outros.

Ainda de acordo com os autores, é recomendado utilizar o *balanced scorecard* para medir o desempenho do MR, pois este combina uma variedade de medidas baseadas no propósito definido de cada programa de MR ou em cada relacionamento colaborativo/cooperativo (KAPLAN e NORTON, 1992 apud SHETH e PARVATIYAR, 1998). Em outras palavras, as métricas de avaliação de desempenho para cada relacionamento ou programa de MR dever mirar um conjunto definido de objetivos para o programa.

Uma outra medida global usada pela empresa para monitorar o desempenho do MR é medir a satisfação do relacionamento. Similar, a medida da satisfação do consumidor, que é utilizada por muitas companhias, a medida de satisfação no relacionamento deve orientar no conhecimento da extensão da satisfação dos parceiros do relacionamento. Em contraste, com as medidas de satisfação do consumidor que são aplicadas para medir a satisfação de apenas um lado da díade, as medidas de satisfação do relacionamento podem ser aplicadas em ambos os lados (SHETH e PARVATIYAR, 1998).

Pela medida da satisfação do relacionamento, é possível estimar a propensão de uma ou outra parte da díade permanecer ou terminar o relacionamento. Tal propensão pode também ser medida indiretamente, isto é, medindo a lealdade do consumidor (REICHEL e SASSER, 1990 apud SHETH e PARVATIYAR, 1998). Quando a satisfação do consumidor ou escalas de medida de lealdade, são projetadas baseadas nos seus antecedentes, poderá fornecer rica informação sobre seus determinantes e, desse modo ajuda a companhia a

identificar aquelas ações gerenciais que provavelmente servirá para melhorar a satisfação e/ou lealdade do relacionamento.

### 3. Processo de Evolução do Marketing de Relacionamento

De acordo com Sheth e Parvatiyar (1998) algumas rotas da evolução podem ser pré-planejadas, enquanto outras evoluem naturalmente. Em todo caso, várias decisões precisam ser tomadas pelos parceiros envolvidos na evolução dos programas de relacionamento. Estas decisões incluem a continuação, encerramento, aprimoramento e modificação do engajamento no relacionamento. Vários fatores podem causar precipitação em qualquer destas decisões. Entre eles, o desempenho e satisfação no relacionamento, isto é, quando o desempenho é satisfatório, os parceiros são motivados a continuar ou melhorar seus programas de relacionamento. Já, quando o desempenho não atende as expectativas, os parceiros podem considerar a possibilidade de terminá-lo ou modificá-lo. Entretanto, fatores externos também podem impactar estas decisões, por exemplo, nos processos de aquisição, fusão ou privatização dos relacionamentos ou quando os programas de MR são submetidos a mudanças. Ou ainda, quando os executivos da companhia alteram os programas de marketing de relacionamento. Ademais, há muitos relacionamentos que terminam porque a empresa havia planejado o fim. Para as empresas que podem mapear seu ciclo de evolução do relacionamento e determinar as contingências para tomadas de decisões evolucionárias, os programas de marketing de relacionamento devem ser mais sistemáticos.

#### 2.5.8 CRM e o Marketing de Relacionamento

São muitas as definições sobre CRM (Customer Relationship Management ou Relacionamento com o Cliente), no entanto, para a maioria dos autores CRM é um conjunto de estratégias fundamentadas no MR, aplicadas nas organizações com o apoio das tecnologias de informação e comunicação (GARTNER GROUP apud PEPPERS e ROGERS, 2001; LEE, 2000; BROWN 2001; BRETZKE, 2000; SWIFT, 2001; STONE, 2001; ZENONE, 2001).

Madruza e Ayrosa (2000) defendem que o CRM e Marketing de Relacionamento “andam” juntos, já que o CRM é um meio para se conseguir o MR. Para obter melhores resultados da implementação do CRM é importante a implementação anterior de certos elementos do MR. Para Gummesson (2005) o conceito de CRM tem origem no MR, sendo

que o primeiro representa os valores e as estratégias do MR, ressaltando-se no relacionamento com o cliente e, sobretudo, transformando-se numa aplicação prática

De acordo com Teo, Devadoss e Pan (2006) o CRM requer uma visão holística, abrangendo três fatores: tecnologia, negócio e cliente. Dessa forma, o CRM efetivo, assume um foco no cliente, desenha as atividades organizacionais em forma de processos eficazes, escolhe uma tecnologia compatível com a estrutura empresarial e apta para administrar as informações resultantes das interações entre a empresa e seus clientes. . Neste estudo CRM será tratado como uma ferramenta tecnológica que auxilia a implementação do marketing de relacionamento (D' ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006)

#### 2.5.8.1 Tipos de CRM

Cada contexto organizacional é único, desse modo há a necessidade de identificar a estratégia de CRM, especialmente, personalizar cada estratégia de acordo com a realidade empresarial (BARRETO, 2004). Dessa forma, de acordo com os trabalhos de autores como, Peppers e Rogers, 2000; Greenberg, 2001; Mckenna, 1995 entre outros, é possível identificar três tipos de CRM conforme descrito abaixo:

##### 1. Operacional

Diz respeito aos sistemas que viabilizam o processo de negócio da empresa. Tais sistemas e processo estão relacionados à entrega de serviços ao consumidor, abrangendo as tarefas e processos do *back-office*, isto é, sistemas integrados de gestão e gestão da cadeia de suprimentos; ao *front office*, ou seja, tarefas e processos relacionados a automação do atendimento ao cliente , automação do marketing e automação de vendas, e *mobile office*, isto é, sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de campo. Pode-se dizer que este tipo de CRM trata-se dos aplicativos voltados para o cliente, automação da força de vendas, automação de marketing empresarial e, pacotes para linha de frente que englobam tudo isso simultaneamente. (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006; PEPPERS e ROGERS, 2000; GREENBERG, 2001; MCKENNA, 1995).

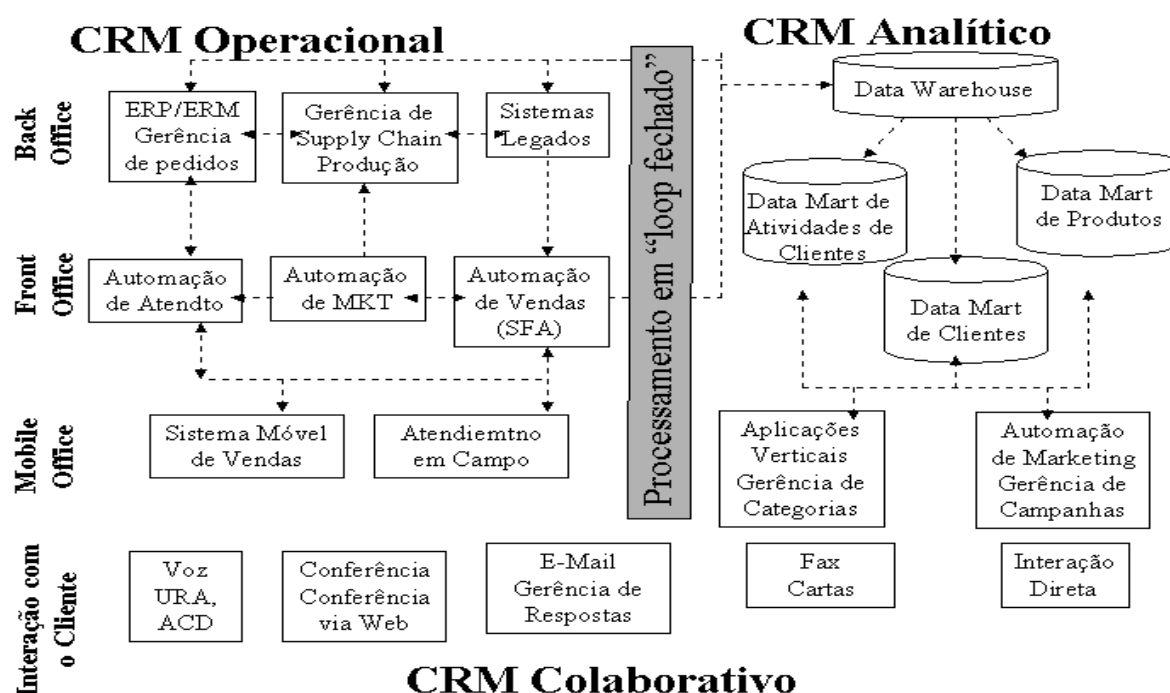
##### 2. Analítico

Diz respeito às informações relativas aos consumidores, suas interações com a empresa e principalmente, as ferramentas analíticas utilizadas para explorar tais informações (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006). Barreto (2004) descreve o CRM analítico como a

captação, armazenamento, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados do cliente. Sendo que, após a captação e armazenamento dos dados, em um banco de dados de consumidores, é feita a análise e interpretação desses de acordo com a necessidade da empresa. É importante ressaltar a necessidade de capturar as informações por toda a empresa, visto que, esta possui segmentos de informações sobre consumidores nas diversas áreas do negócio, a reunião dessas informações permite o melhor entendimento e a entrega de valor, por meio das operações de CRM (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006).

### 3. Colaborativo

Diz respeito à forma como a empresa relaciona os consumidores com as funções do negócio, criando e sustentando o relacionamento entre eles. Para tanto, a empresa pode fazer uso de tecnologias avançadas, permitindo múltiplos canais de comunicação entre a empresa e seus consumidores (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006). Segundo os autores, tais canais fornecem oportunidades para a empresa colaborar com seus consumidores. Os pontos de contato (canais de comunicação) são constituídos por canais, estrutura integrada de voz e informação, sistema de interação com o cliente, sistema de *front - office* e portal integrado. O CRM colaborativo é o centro de comunicações que engloba todos ‘os pontos de contato’ dos consumidores (todos os diferentes meios de comunicação pelo qual um consumidor pode interagir com a empresa, como e-mail, telefone, *telemarketing*, *call center*, *website* e, outros) (MCKENNA, 1995; GREENBERG, 2001). A figura 07 mostra os tipos de CRM e seus componentes.



Fonte: Adaptado de Meta Group (apud Peppers and Rogers, 2000)  
 FIGURA 07: CRM Operacional, Analítico e Colaborativo.

Resumindo para Peppers and Rogers Group (2000), o CRM Colaborativo engloba os pontos de interação entre o cliente e a empresa. O desafio está em preparar os canais de contato para garantir o fluxo adequado dos dados capturados nestes contatos para toda a empresa. O CRM operacional trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, buscando a melhoria da eficiência do relacionamento entre consumidor-empresa. Esta subdivisão engloba todos os sistemas de informação da empresa. (ERP -*Enterprise Resource Planning*-, sistemas legados, *Call Center*, Sistemas de Automação de Vendas, Sistemas de *E-Commerce*, etc). Finalmente, o CRM Analítico, considerado como sendo a “inteligência do processo”, responsável por toda a estratégia de diferenciação de clientes bem como sua segmentação, ou seja, são as fontes de informação para a busca de vantagem competitiva. São consideradas aplicações analíticas o *Data Mining* e *Data Warehouse* que estão descritos nos itens 2.5.8.2.2 e 2.5.8.2.3.

#### 2.5.8.2 Ferramentas do CRM

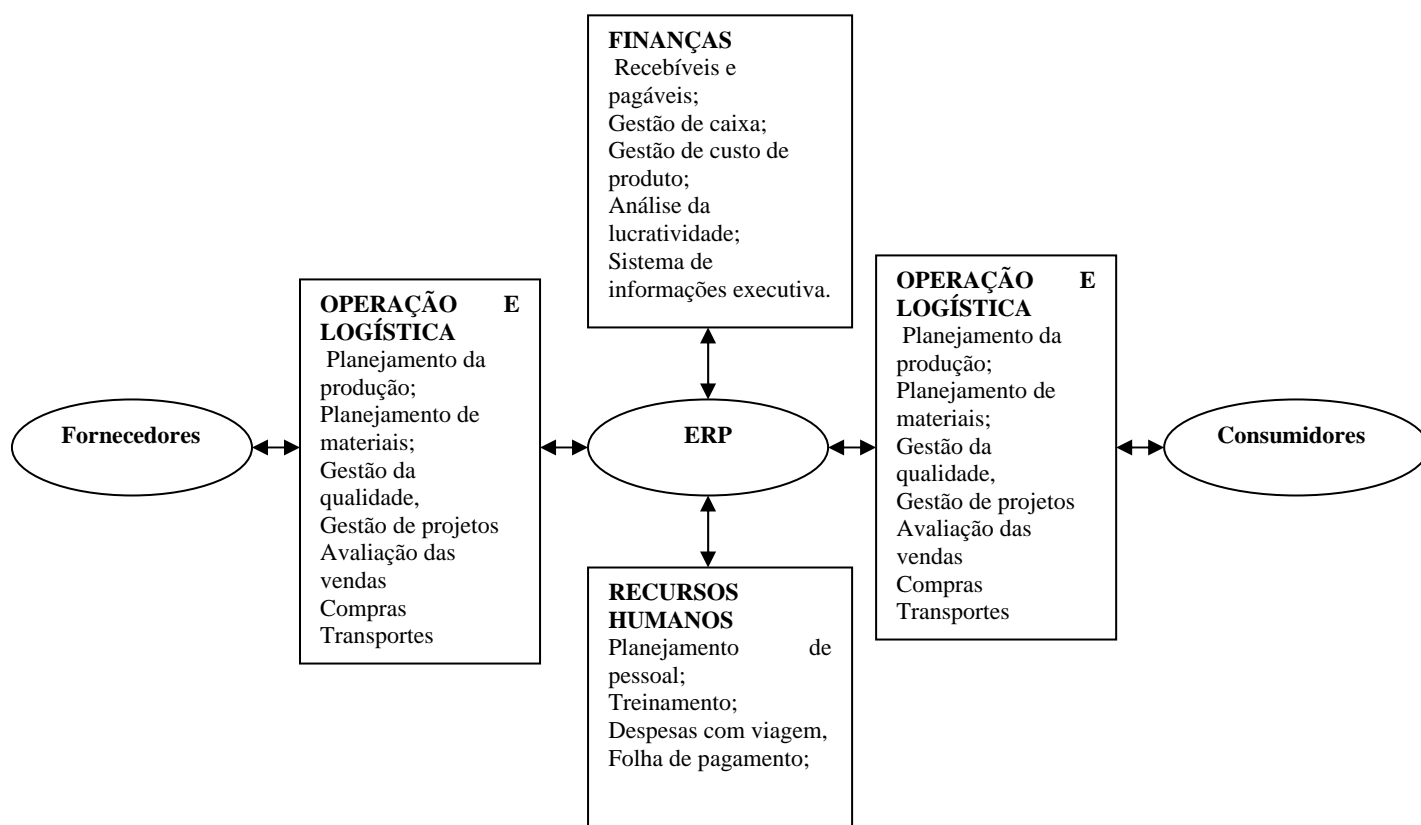
Apresentados os tipos ou segmentos de CRM, serão descritas algumas das ferramentas de CRM que poderão ser adotadas pela empresa.



### 2.5.8.2.1 Sistema Integrado de Gestão (ERP – enterprise resource planning)

O ERP (*enterprise resource planning*) organiza, codifica e modela os processos de negócio e informações da empresa. Este *software* transforma dados em informações úteis que apóiam as decisões dos gestores de uma organização. O ERP é uma tecnologia facilitadora, um conjunto de módulos que compõem o núcleo dos processos da empresa (NORRIS, *et al.*, 2001). De acordo com Chen e Popovich (2003) quando bem implementado o ERP une todas as áreas de uma empresa incluindo vendas, manufatura, sistemas financeiros e de distribuição com fornecedores e distribuidores. Os autores argumentam que o ERP serve como base sólida para integrar as funções e os aplicativos do “*front office*” com os de “*back office*”, mantendo o relacionamento e construindo a lealdade dos consumidores. Por outro lado o CRM promete aprimorar os pontos de contato com os consumidores, otimizando a satisfação e a rentabilidade desses.

Finalmente, de acordo com Chen e Popovich (2003) embora o ERP não seja um requisito para o CRM, os benefícios proporcionados pelo CRM dependem de uma infraestrutura básica que pode envolver um data warehouse e/ou ERP. O ERP e a internet são as infra-estruturas centrais para os aplicativos de CRM. A figura 8 mostra uma visão geral do ERP – Enterprise resource planning.



Fonte: Adaptado de Chen e Popovich (2003)

FIGURA 08: Uma visão geral do ERP – *Enterprise resource planning*.

#### 2.5.8.2.2 *Data Wharehouse*

De acordo com O'Brien (2002), um *Data Warehouse* armazena dados que foram extraídos dos vários bancos de dados operacionais de uma organização. É uma fonte central de dados, que foram classificados, editados, padronizados e integrados de tal forma que, podem ser utilizados para análise empresarial, pesquisa de mercado e apoio à decisão.

Para Chen e Popovich (2003) DW é uma ferramenta de gestão da TI que fornece a pessoa responsável pela tomada de decisões acesso instantâneo às informações, coletando “ilhas de dados” sobre o consumidor, que são distribuídas por toda organização. Essa reunião dos dados tem origem na combinação de todos os bancos de dados e sistemas operacionais, como por exemplo, recursos humanos, vendas, compras, finanças, estoques e sistemas de marketing. De acordo com os autores, o DW extrai, limpa, transforma e gerencia grande volumes de informações, os quais são originados dos múltiplos e diferentes sistemas permitindo a criação de um histórico das interações com os consumidores.

Para Chen e Popovich (2003) os principais benefícios do DW são:

- O acesso mais rápido e preciso da informação, facilitando as respostas aos questionamentos dos consumidores.
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados “ruins” ou em duplicidade.
- Extração, manutenção e “*drill-down*” das informações rapidamente, para análise de rentabilidade, perfil do cliente e modelo de retenção.
- Ferramentas avançadas de consolidação de informações e de análise de dados para relatórios detalhados.
- O cálculo de valor presente total e a estimativa do valor futuro do cliente.

Stair (1998) relata que o *Data Warehouse* é uma nova e poderosa técnica, que permite a integração de dados através da empresa independente da localização, formato ou requerimentos de comunicação, além da incorporação de informações adicionais.

#### 2.5.8.2.3 *Data Mining*

De acordo com O'Brien (2002) um uso importante do *Data Warehouse* é o *Data Mining*. Segundo este autor, no segundo são processados os dados do primeiro para identificar fatores e tendências chaves nos padrões de atividades do negócio. Lawson (2002, p.49) relata que *Data Mining* é uma habilidade de reconhecer, entender e, utilizar os dados disponibilizados para o acesso a partir de uma base de dados centralizada. Thearling (2000) descreve DM como a extração de informações preditivas que estavam escondidas em grandes

bancos de dados. É uma tecnologia com grande potencial para auxiliar empresa a concentrar-se nas informações mais importantes dos seus *Data Warehouse*. Ainda de acordo com o autor, as ferramentas de *Data Mining* são capazes de prever tendências e comportamentos futuros, baseando-se nos dados passados.

Swift (2001) relata que para armazenar grandes quantidades de dados e informações sobre o cliente, a empresa deve contar com um *Data Warehouse* que é capaz de armazenar detalhes, tais como, cada transação de negócio, cada telefone, cada compra, cada fatura, reclamação etc. No entanto, segundo o autor muitas vezes os usuários encontram a seguinte situação “afogados em dados, mas com falta de informações”. Dessa forma, o desafio é transformar dados em informações e, nesta situação pode-se utilizar o *Data Mining* para fazer essa transformação.

#### 2.5.8.2.4 Centrais de Atendimento ao Consumidor (*Call Centers*)

Desde a sua invenção o telefone tem sido utilizado para facilitar o relacionamento. No entanto, somente a partir de 1975 ocorreu o uso como mídia para gerar negócios, segundo os critérios ou técnicas conhecidas como telemarketing (BRETZKE, 2000).

O telemarketing tem um papel fundamental na estratégia de CRM, visto que, é o principal meio de comunicação bidirecional entre o cliente e a empresa. No entanto, o Call Center é o centro da estratégia de CRM em que, por meio de um telefone, geralmente gratuito (0800), um site na internet e outros meios, o cliente pode se comunicar com a empresa para obter informações, comprar ou reclamar (BRETZKE, 2000).

De acordo, com Peppers e Rogers (2001) os SAC`s ou *Call Centers* permite que as empresas, independente do tamanho ou mercado, obtenham melhoras significativas nas relações com os clientes, na participação do cliente e nas vendas de produtos e/ou serviços. Além disso, essa ferramenta fornece aos profissionais de marketing a oportunidade de aprender diretamente com o cliente, sem a necessidade de recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmento, pois os clientes da empresa entram em contato de forma espontânea. Cada ligação se dirigida de forma eficaz, pode ser uma maneira de venda, uma oportunidade de acrescentar a participação do cliente.

Bretzke (2000) relata que os “fatores chaves do *call center* está na autonomia dada no relacionamento com o cliente e no comprometimento das outras áreas que precisam estar alinhadas com a missão do Canal de Relacionamento”.

Peppers e Rogers (2001, p.9) argumentam que o *call centers* deve ser considerado um centro de negócios e não um custo necessário. O *call center* oferece as seguintes oportunidades:

- Vender serviços e produtos adicionais;
- Dar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- Reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender aos novos clientes, aumenta a lucratividade;
- Realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados.

O call center, como canal de relacionamento, tem o objetivo de interagir com os clientes, buscando conquistar a lealdade, agregando valor extra, transformando oportunidades em receitas (BRETZKE, 2000).

## 2.6 RESULTADOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Desenvolver e manter relacionamentos fortes e duradouros entre a empresa e seus consumidores tem apresentado inúmeros benefícios para ambas às partes (SANTOS e ROSSI, 2002). Os resultados da adoção e implementação do Marketing de Relacionamento estão resumidamente descritos na tabela 2.

TABELA 2: Resultados da implementação do MR

<b>AUTOR</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>Berry (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior qualidade de produtos e serviços;</li> <li>• Maior satisfação do cliente;</li> <li>• Lealdade do cliente;</li> <li>• Maior Lucratividade;</li> </ul>
<b>Mckenna (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação do cliente no desenvolvimento de produto e serviços;</li> <li>• Credibilidade e posicionamento.</li> </ul>
<b>Vavra (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do Cliente;</li> <li>• Aumento da possibilidade de comprar novamente da empresa;</li> <li>• Aumento da probabilidade de comprar produtos complementares da empresa;</li> <li>• Publicidade boca-a-boca.</li> </ul>
<b>Gordon (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento das necessidades dos clientes e entrega do produto que atenda essas necessidades;</li> <li>• Redução dos custos;</li> <li>• Aumento do consumo.</li> </ul>
<b>Nickels e Wood (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor adaptação do produto;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Aumento do consumo.</li> </ul>
<b>Peppers e Rogers (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconveniência para o cliente mudar de fornecedor;</li> <li>• Aumento da participação do cliente;</li> <li>• Redução de custos.</li> </ul>
<b>Zeithaml e Bitner (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação;</li> <li>• Entrega de serviços de qualidade devido ao conhecimento e ciclo de aprendizagem com o cliente;</li> <li>• Retenção dos funcionários;</li> <li>• Redução nos custos;</li> <li>• Aumento do consumo;</li> <li>• Aceitação de preços mais altos;</li> <li>• Conquista de novos clientes a partir da publicidade de boca-a-boca.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

- Aumento das vendas e do lucro – À medida que os clientes conhecem a empresa e tornam-se satisfeitos com a qualidade dos seus serviços em comparação aos seus concorrentes, eles tenderão a fazer mais concessões, isto é, à medida que os clientes amadurecem, frequentemente compram mais de um serviço. O estudo realizado por Reichheld e Sasser (1990) mostrou que, em diversas indústrias, os clientes tendem a gastar mais com o amadurecimento do relacionamento entre eles e a empresa.

Consumidores satisfeitos com a qualidade do produto e/ou serviço entregue pela empresa tendem a fazer mais negócios com ela (ZEITHAML e BITNER, 2003).

- Menores custos – a atração de novos clientes sugere uma série de custos iniciais para as empresas, como propaganda, custos de promoção, custos operacionais de criação de novas contas e sistemas de controle e, principalmente, tempo para conhecê-los. Os custos tendem a diminuir ao longo do tempo, visto que os clientes começam a ter mais familiaridade com os produtos. Quando se trata de serviço, a redução do custo tende a ser mais acentuada em razão dos clientes terem maior envolvimento na produção e consumo de serviço; eles tendem a ter mais questionamentos no início do relacionamento resultando, portanto, em maiores custos de “treinamento” do cliente para o uso dos serviços; custos estes que também tendem a diminuir à medida que o relacionamento evolui (ZEITHAML e BITNER, 2003);
- Propaganda gratuita através da comunicação boca-a-boca – este é um benefício valioso para as empresa, principalmente quando envolve produtos complexos e difíceis de usar, ou para os que apresentam algum risco decorrente do uso (ex. serviços). Novos clientes quando necessitam de alguns produtos ou serviço tendem a buscar orientação com outras pessoas. Consumidores satisfeitos e leais fazem propaganda de forma mais efetiva do que outras formas de propagandas pagas (VAVRA, 1993; ZEITHAML e BITNER, 2003). Clientes atraídos pela propaganda boca-a-boca são mais propensos a serem leais e lucrativos para a empresa (REICHELDT, 1996). Segundo Kotler (1995) a divulgação boca-a-boca é uma forma muito eficaz de agregar novos clientes à empresa; aquele consumidor que deseja consumir um produto ou serviço confia muito mais na opinião de um amigo ou colega que já utilizou o serviço ou produto do que em um vendedor ou outdoor (KOTLER, 1995).
- Retenção dos empregados – Este benefício é considerado um efeito indireto, a retenção dos empregados ocorre porque, de maneira geral, as pessoas dão preferência em trabalhar nas empresas onde os clientes são mais satisfeitos. Eles tendem a permanecer na empresa, dar mais lucros e, conseqüentemente, melhorar o retorno financeiro da empresa e dos empregados, reduzindo sua propensão de se desligar da empresa (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Para Berry (1995) a maior qualidade de produtos e serviços obtida através do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade leva a maior lucratividade. A lucratividade é impactada pela lealdade por meio da geração de maior receita por mais tempo e pela retenção dos clientes que custa menos do que a conquista de novos. Já, os custos reduzidos de transações futuras ocorrem devido aos seguintes fatores:

- Programas de comunicação mais eficientes;
- Distribuição mais eficiente dos estoques;
- Entregas entre outros.

O estudo em questão buscou verificar se a empresa utiliza o aumento da lucratividade, o aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, aumento da satisfação e retenção dos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003; GORDON, 1998; PEPPERS e ROGERS, 2000; BERRY, 1995) para avaliar os resultados do marketing de relacionamento.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia são os procedimentos e regras utilizados por determinado método. O método é o caminho a ser trilhado pelo pesquisador na busca do conhecimento (PARRA e SANTOS, 1998; RICHARDSON, 1989). Segundo Campomar (1991, p. 95) a metodologia ou método científico assume grande importância nas pesquisas acadêmicas e na falta dela os resultados das investigações não seriam aceitos com facilidade. O método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente. A pesquisa científica trabalha com método adequado para que seus resultados sejam aceitos pela comunidade científica e acrescente algo ao conhecimento já existente (PARRA e SANTOS, 1998).

Dessa forma, o delineamento metodológico deste estudo está organizado em duas seções. Inicialmente é apresentado o problema de pesquisa, as categorias analisadas no estudo, as questões de pesquisa, as descrições das definições constitutivas e operacionais de cada categoria de análise. Em seguida, é apresentado o delineamento, design e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Gil (1991, p.26) um problema científico é uma “questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” e para realizar uma pesquisa é preciso inicialmente, verificar qqqse o problema se enquadra na categoria de científico. O reconhecimento de um problema consiste na correta identificação do problema de pesquisa que se espera resolver e que possa efetivamente receber contribuições valiosas da pesquisa de marketing em sua solução (MATTAR, 2001).

O problema central a ser pesquisado por esse estudo consiste em:

“Como os conceitos e práticas do Marketing de Relacionamento evoluíram no varejo farmacêutico de Curitiba e como são medidos seus resultados?”



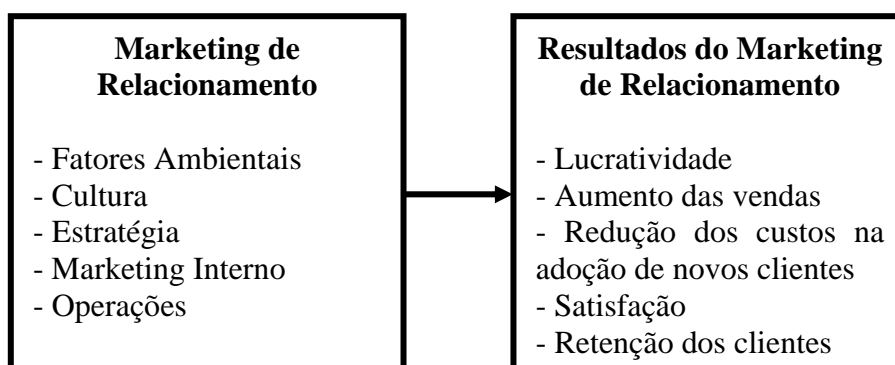
### 3.1.1 Questões de Pesquisa

Sob a ótica apresentada nas seções anteriores, buscam-se respostas para as seguintes questões norteadoras:

1. De que forma os fatores ambientais influenciaram a adoção do Marketing de Relacionamento?
2. A cultura organizacional é orientada para o relacionamento, permeia toda a organização e fornece o entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa?
3. Quais são as práticas de Marketing Interno realizadas pela empresa, a fim de satisfazer as necessidades dos colaboradores, motivando-os a desenvolver uma visão direcionada para o cliente externo?
4. Como se deu o processo de formação do marketing de relacionamento nesta empresa (definição do propósito, seleção dos clientes e programas de MR)?
5. Como a empresa viabiliza as ações de relacionamento, a integração das comunicações de marketing, a formação de uma infra-estrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações e as ferramentas de análise que processam e distribuem informações relevantes a respeito dos clientes e das atividades de MR?
6. Como são medidos os resultados das práticas do marketing de relacionamento?

### 3.1.2 Apresentação das Categorias Analíticas do Estudo

Neste contexto, as categorias analíticas do estudo são apresentadas na figura 3. O estudo buscou compreender os possíveis relacionamentos entre as categorias envolvidas na investigação em um período já vivenciado de 2002 a 2009.



Fonte: Elaborada pela autora

FIGURA 09: Categorias Analíticas do Estudo.

O estabelecimento de relacionamentos ancorados no marketing de relacionamento não pode ser confundido apenas com retenção de clientes, gestão de banco de dados, programas de fidelidade ou mesmo um erguimento de barreira a fim de evitar a saída dos clientes (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; DAY, 2002; SHETH e PARVATIYAR, 1998, GUMESSON, 2002). Depende de variáveis que são fundamentais para o engajamento no marketing de relacionamento. Essas variáveis são cultura organizacional, estratégia, marketing interno e operações (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; SHETH e PARVATIYAR, 1998; DAY, 2002).

No entanto, antes de olhar para o ambiente interno da empresa, no estudo buscou-se observar se os fatores externos influenciaram na adoção do MR, já que estes afetam a capacidade da empresa desenvolver e manter bons relacionamentos com seus clientes e, mudanças que interfiram no ambiente ou o modifique pode afetar a organização e, consequentemente pressioná-la para a mudança (KOTLER, 1995; MEGGINSON, MOSLEY e PIETRO, 1986).

No que diz respeito aos atores internos, buscou-se verificar:

- Se a empresa tem uma cultura organizacional voltada para o cliente e que esta percorre toda a organização, seus valores e normas já que esta é essencial para adoção e manutenção de relacionamentos bem sucedidos. Ademais, a contribuição da alta administração é de extrema importância para que a filosofia seja seguida por toda a empresa (DAY, 2002). Uma cultura corporativa fraca, onde há poucos, ou nenhum, valores e normas comuns, cria um sentimento de insegurança em relação a como responder e reagir a várias situações diferentes (GRÖONROS, 1995).
- Se estratégia de MR da empresa é voltada para o relacionamento, ou seja, se esta estabeleceu objetivos apropriados do MR; se selecionou um segmento de mercado específico e; se selecionou as estratégias de retenção, pois estas decisões irão influenciar substancialmente a escala, o escopo e os tipos de atividades da empresa (SLATER, 1997; SHETH e PARVATIYAR, 1998).

A consequência direta de uma cultura voltada para o cliente e o desenvolvimento de estratégias passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos. Uma estratégia de marketing baseada no relacionamento enfatiza a lealdade dos consumidores com a empresa, buscando um relacionamento de longo prazo. Ao mesmo tempo é preciso enfatizar a lealdade dos empregados através do gerenciamento dos recursos humanos, buscando também

relacionamento de longo prazo entre a empresa e seus funcionários (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; DEADRICK, MCAFEE E GLASSMAN, 1997).

Uma vez que a estratégia tenha sido criada e implementada, é preciso administrar tanto os programas, quanto os relacionamentos individuais. Para tanto, a empresa necessita de processos que viabilizem as ações de MR e a integração da comunicação de marketing. É preciso também que se crie uma infra-estrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações. Bem como, a utilização de métricas que permitam um acompanhamento do desempenho das ações de MR (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; SHETH e PARVATIYAR, 1998).

Finalmente, sabe-se que desenvolver e manter relacionamentos fortes e duradouros com consumidores tem apresentando vários resultados para organização, entre eles podem-se destacar: o aumento da lucratividade, o aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, aumento da satisfação dos clientes, retenção dos clientes. Dessa forma, o estudo buscou verificar como a empresa avalia os resultados das ações de relacionamento (ZEITHAML e BITNER, 2003; GORDON, 1998; PEPPERS e ROGERS, 2000; BERRY, 1995).

### **3.1.3 Categorias analíticas do Estudo: Definições constitutivas e operacionais**

De acordo com Kerlinger (1980) há dois tipos de definições de categorias, isto é, a constitutiva que define a categoria conceitualmente e a operacional que faz a ligação entre os conceitos e as observações, pois fornece uma definição que permite com que uma determinada categoria seja medida. Ou seja, a definição operacional especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria. As definições constitutivas (D.C) e as definições operacionais (D.O) do estudo foram delineadas como segue:

#### **a) Fatores Ambientais:**

**D.C:** Fatores ambientais são variáveis que influenciam a empresa a instituir processos relacionais enfatizando a necessidade de retenção dos clientes (JAYACHANDRAN. *et al*, 2005).

**D.O:** A variável foi operacionalizada, por meio de entrevistas em profundidade com o presidente e a gerente de marketing. A partir do referencial teórico, buscou-se identificar mudanças ocorridas no sistema econômico, nos mercados, na tecnologia, no comportamento

do consumidor, entre outros visando identificar mudanças nos acontecimentos externos às organizações, independente da vontade da mesma, que influenciaram na adoção do Marketing de Relacionamentos (JAYACHANDRAN *et al*, 2005; AIJO, 1996; RAMASESHAN *et al*, 2006; MCKENA, 1995; DAY e MONTEGOMERY, 1999).

#### **b) Marketing de Relacionamento:**

**D.C:** “O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas” (MORGAN e HUNT, 1994, p. 22).

- O estabelecimento de relacionamentos ancorados no marketing de relacionamento depende de variáveis que são fundamentais para o engajamento no marketing de relacionamento. Essas variáveis são cultura organizacional, estratégia, marketing interno e operações. (D’ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006).

#### **• Cultura Organizacional**

**D.C:** “O padrão de valores e crenças compartilhados que ajuda os indivíduos a entender o funcionamento organizacional, fornecendo-lhes as normas de comportamento organizacional” (DESPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

**D.O:** A operacionalização desta categoria de análise deu-se por meio de entrevista com o presidente e gerentes de marketing e RH. A partir do referencial foram elaboradas questões buscando entender os valores da organização, se esses valores refletem a preocupação da empresa em estabelecer relacionamentos de longo-prazo com os consumidores, se o conhecimento sobre os clientes é considerado um ativo valioso, se a preocupação da empresa é na manutenção ou na conquista dos clientes, se a alta administração enfatiza o papel do relacionamento e se a empresa busca e compartilha, com as áreas de interesse, informações estratégicas sobre concorrentes (DAY, 2002; DESPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993). Além das entrevistas foram utilizados documentos internos buscando levantar evidências formais dessas práticas.

#### **• Estratégia de Marketing de Relacionamento**

**D.C:** Estratégia é o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisões, a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1992).

**D.O:** A operacionalização desta categoria de análise deu-se por meio de entrevista com presidente, gerentes e coordenadores de marketing visando identificar o processo de formação do Marketing de Relacionamento sugerido por Sheth e Parvatiyar (1998), isto é, a definição do propósito do marketing de relacionamento; a decisão de qual (is) tipo (s) ou grupos de consumidores será o foco dos programas de MR; a escolha e desenvolvimento das atividades (estratégias) relacionais. Além das entrevistas foram realizadas análises de documentos disponibilizados pela empresa, buscando levantar evidências formais destas práticas.

- Marketing Interno

**D.C:** Práticas de Marketing voltadas para o interior da empresa, cujo foco principal está na satisfação das necessidades dos colaboradores, motivando-os a desenvolver uma visão direcionada para o cliente externo (QUESTER, 1999; GRÖNROOS, 1994)

**D.O:** A operacionalização desta categoria de análise deu-se por meio de entrevista com o presidente, gerente de marketing, gerentes de farmácias e gerentes e coordenadores do RH, visando identificar como a empresa gerencia os recursos humanos. A partir do referencial teórico foram elaboradas perguntas buscando verificar como a empresa seleciona seus funcionários, principalmente aqueles que mantêm contato com os clientes, como os prepara para se relacionar com estes, como estabelece canais de comunicação com seus funcionários e, como disponibiliza as informações necessárias para o desempenho do seu trabalho (DAY, 2000; BERRY e PARASURAMAN, 1995; CROSBY e JOHNSON, 2002). Além das entrevistas foram realizadas análises de documentos buscando levantar evidências formais destas práticas.

- Operações de MR

**D.C:** Pilares operacionais – processos, infra-estrutura, ferramentas de análise e métricas - que sustentam o desenvolvimento de uma estratégia empresarial voltada para o marketing de relacionamento (SHETH, PARVATIYAR, 1998; D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006).

**D. O:** A operacionalização desta categoria de análise deu-se por meio de entrevista com gerentes e coordenadores de marketing e TI visando identificar o processo de gerenciamento e governança do MR conforme sugere Sheth e Parvatiyar (1998), isto é, buscou-se verificar se a

empresa faz parcerias com fornecedores ou outros membros da cadeia produtiva a fim de viabilizar as ações de MR; como a empresa se comunica com seus consumidores e quais canais de comunicação são utilizados para tal fim; como a empresa compartilha as informações dos consumidores e as ferramentas de CRM que utiliza captação, manutenção e análise dos dados; como a empresa avalia o desempenho das ações do MR e; como tomam decisões em situação que a evolução não está ocorrendo conforme o esperado. Além das entrevistas foram realizadas análises de documentos buscando levantar evidências formais destas práticas e a observação direta, através da participação em atividades disponibilizadas aos associados pelos clubes de relacionamento da empresa, as evidências observacionais foram utilizadas buscando informações adicionais sobre o tópico em questão.

### **c) Resultados do Marketing de Relacionamento:**

**D.C:** Benefícios para a empresa advindos da manutenção e do desenvolvimento de uma base de clientes fiéis (ZEITHAML e BITNER, 2003).

- Os principais resultados obtidos pela empresa como consequência da adoção do Marketing de Relacionamento que serão analisados no estudo são: lucratividade, aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, satisfação e retenção dos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003; BERRY, 1995).

#### **• LUCRATIVIDADE**

D.C: “É a recompensa de vantagens passadas depois de descontar os custos correntes necessários para sustentar ou realçar as futuras vantagens” (DAY e WENSLEY, 1988).

#### **• AUMENTO DAS VENDAS**

D.C: “É o tamanho das receitas de vendas de uma organização em seu segmento de mercado principal” (NARVER e SLATER, 1990). No MR de relacionamento, à medida que os clientes amadurecem (em termos de idade, ciclo de vida, crescimento da empresa) frequentemente compram mais de um produto em particular “(ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 142).

- **REDUÇÃO DOS CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES**

D.C: “A atração de novos clientes sugere em uma série de custos iniciais para as empresas, como propaganda, custos de promoção, custos operacionais de criação de novas contas e sistemas de controle e, principalmente, tempo para conhecê-los. Os custos tendem a diminuir ao longo do tempo, visto que os clientes começam a ter mais familiaridade com os produtos” (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 142).

- **SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

D.C: “Extensão na qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem” (VAVRA, 1993).

- **RETENÇÃO DOS CLIENTES**

D.C: “Focalização dos esforços de marketing da empresa na base de clientes existentes. Satisfação dos clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo” (BATESON e HOFFMAN, 2003. p. 420).

**D.O:** A operacionalização desta categoria de análise, resultados do marketing de relacionamento, deu-se por meio de entrevista com o presidente e gerente de marketing e coordenadoras dos clubes visando verificar se a empresa mensura os resultados do Marketing de Relacionamento baseado nos benefícios citados anteriormente e, como é realizado essa mensuração.

### **3.1.4 Definição constitutiva de outros termos relevantes**

#### **FARMÁCIAS E DROGARIAS**

A definição constitutiva dos termos Farmácias, Drogarias e Dispensação estão de acordo com a Lei 5.991, de 17 de dezembro de 1973, modificada pela Lei 9.069, de 29 de junho de 1995.

#### **FARMÁCIA**

DC: Estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficina, de comércio de drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

**DROGARIA**

DC: Estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.

**DISPENSAÇÃO**

DC: Ato de fornecimento ao consumidor de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não.

**LOJA DE CONVENIÊNCIA OU *DRUGSTORE***

A definição constitutiva dos termos Lojas de Conveniência ou *Drugstore* está de acordo com a Resolução 0226 de 15 abril de 1999.

DC: Estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza, apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia e da noite, inclusive nos domingos e feriados.

**FORMA DE ATUAÇÃO**

A definição constitutiva dos termos redes de farmácias/drogaria e farmácias independentes está de acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogaria (2004).

**REDE**

DC: Incluem-se nesta definição cadeias de farmácias e perfumarias cujos proprietários, sem impedimentos legais, são detentores de no mínimo dez lojas, têm um objeto social de praticarem de fato o comércio e venda de medicamentos e produtos farmacêuticos.

**INDEPENDENTES**

DC: Incluem-se nesta definição cadeias de farmácias e perfumarias cujos proprietários (o) são detentores de menos de dez lojas. Cooperativas, associativismo e franquias que possuam a mesma razão social, mas com CNPJ diferentes, mesmo com mais de dez lojas, são consideradas independentes.



## DENOMINAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE MEDICAMENTOS

A definição constitutiva dos termos medicamento similar, genérico e de referência está de acordo com a Lei 6.360/76.

### MEDICAMENTO SIMILAR

DC: Aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, preventiva ou diagnóstica do medicamento de referência registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo ser sempre identificados pelo nome comercial ou marca.

### MEDICAMENTO GENÉRICO

D.C: Medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, e designado pela DCB (Denominação Comum Brasileira) ou, na sua ausência, pela DCI (Denominação Comum Internacional).

### MEDICAMENTO SIMILAR

D.C: Medicamento similar a um produto de referência ou inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no País, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro.

## TESTES PARA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MEDICAMENTOS

A definição constitutiva dos termos bioequivalência e biodisponibilidade está de acordo com a Lei 6.360/76.

### BIOEQUIVALÊNCIA

D.C: Consiste na demonstração de equivalência farmacêutica entre produtos apresentados sob a mesma forma farmacêutica, contendo idêntica composição qualitativa e quantitativa de

princípio (s) ativo (s), e que tenham comparável biodisponibilidade, quando estudados sob um mesmo desenho experimental.

#### BIODISPONIBILIDADE

D.C: Indica a velocidade e a extensão da absorção de um princípio ativo em uma forma de dosagem, a partir da sua curva de concentração/tempo na circulação sistêmica ou sua excreção na urina.

### 3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA

O presente estudo adotou uma abordagem predominantemente qualitativa. De acordo com Godoy (1995a) tanto na perspectiva qualitativa como na quantitativa, a pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações ou para a verificação e ampliação do conhecimento existente, no entanto, o caminho a ser seguido nesta busca pode ter contornos diferentes. Ou seja, num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido antecipadamente, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Busca a medição objetiva e a quantificação dos resultados através da precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

Por outro lado, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. O pesquisador parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o contexto estudado, buscando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes da situação em estudo. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995a).

Os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa perspectiva é valorizado o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. A pesquisa qualitativa é descritiva, a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção de dados quando na disseminação dos resultados. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a

preocupação essencial do investigador. Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados, como não se parte de hipóteses estabelecidas a priori, não há preocupação na busca de dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Os investigadores partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais direto e específico no transcorrerem da investigação. As abstrações são construir a partir dos dados, num processo de baixo para cima (GODOY, 1995b).

Godoy (1995a) argumenta que quando o pesquisador está lidando com problemas pouco conhecido e a pesquisa é de cunho exploratório, a abordagem qualitativa é o tipo de investigação que parece mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, ou ainda quando a preocupação do pesquisador é a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelece no interior das organizações, o estudo qualitativo pode oferecer dados relevantes e interessantes. Ademais Godoy (1995b) relata que o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos. A autora cita três tipos bastante conhecido e utilizados: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia,

### **3.2.1 Estratégia de Pesquisa**

A estratégia de pesquisa qualitativa do estudo é o Estudo de Caso Único. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é apenas uma das formas de realizar pesquisa em ciências sociais. E a primeira e mais importante condição para diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão de pesquisa está que sendo apresentada. Por exemplo, questões do tipo “como e por que” estimulam o uso do estudo de caso, experimentos ou pesquisa histórica. O pesquisador deve certificar-se de criar a forma de questão do estudo que mais se enquadre na estratégia que está buscando adotar. Sendo que, o estudo de caso apresenta questões do tipo como e porque, não tem controle sobre eventos comportamentais e foca em eventos contemporâneos. Dessa forma, Yin (2005, p. 32) define estudo de caso conforme segue:

Quanto ao escopo - “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...)”.

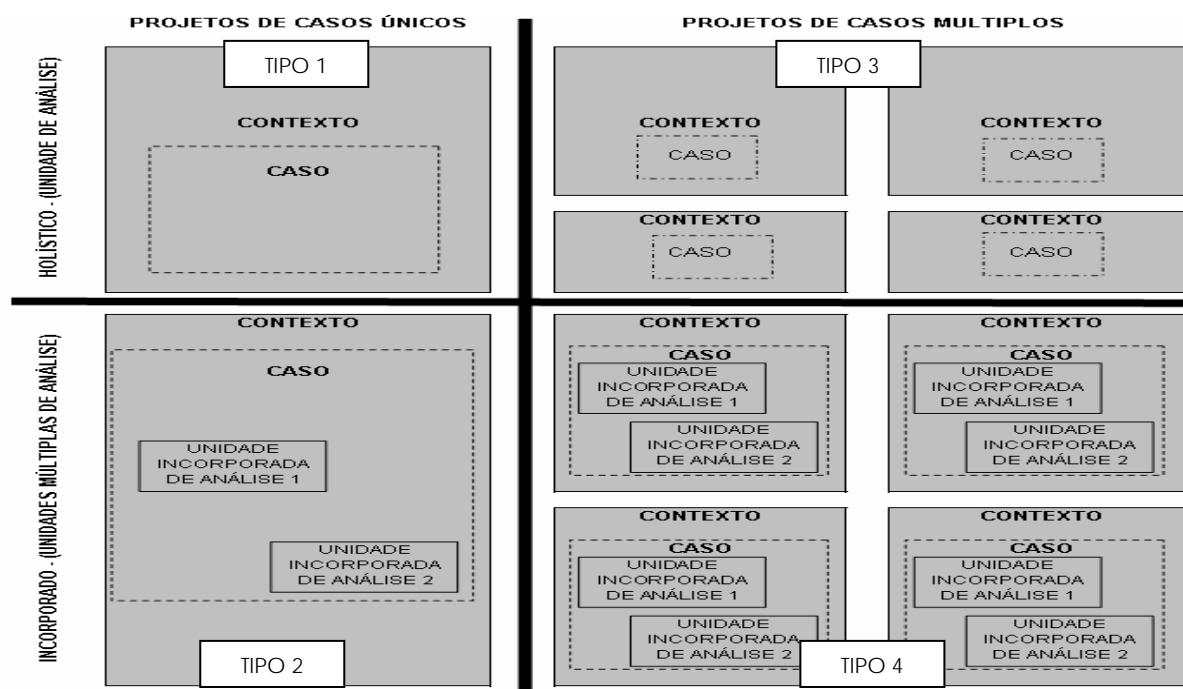
Do ponto de vista metodológico estabelece - “A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

Segundo Godoy *et al.* (2006), “o estudo de caso deve estar centrado numa situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação”. Isso torna o estudo de caso um tipo de pesquisa notadamente apropriada quando a intenção é focar problemas práticos, decorrentes das situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Hartley (1995, apud Godoy *et al.* 2006) ressalta que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional, principalmente quando quer compreender processos de mudança à partir da complexa interação entre situações internas e externas ao ambiente. Ainda, de acordo com o autor, o estudo de caso tem permitido rastrear processos de mudança, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos de *stakeholders* na aceitação ou oposição a tais processos, em uma ou mais organizações, ou em grupos específicos no seu interior.

Os estudos de casos são úteis quando se busca compreender os processos de interações sociais que se desenvolvem na organização, situando-os no contexto histórico, atual e, ou passado, no qual estão inseridos. Ademais, possibilita uma análise processual, contextual, e, em algumas situações, longitudinal das várias ações que ocorrem no interior das organizações e dos significados a ela atribuído. Trata-se de uma de pesquisa, especialmente indicada, quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto quando se trata das atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas ações que são informais ou secretas (HARTLEY, 1995 apud GODOY *et al.*, 2006).

Definido o estudo de caso único como estratégia desta pesquisa, apresenta-se o design de pesquisa. Yin (2005) apresenta a figura 10 uma matriz mostrando que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, dentro desses dois tipos pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análises.



Fonte: Yin (2005)

FIGURA 10: Tipos Básicos de Design para Estudo de Caso.

Dessa forma, pode-se observar que, no estudo em questão foi analisado o Marketing de Relacionamento somente em um caso. Sendo assim, o tipo mais adequado e aplicado ao estudo em questão é o que Yin (2005) classifica como tipo 1. Yin (2005) relata que o fundamento lógico para um estudo de caso único é aquele representativo ou típico. O estudo representa um “projeto” típico entre muitos projetos diferentes, a exemplo, uma empresa de manufatura considerada típica entre muitas empresas de manufatura no mesmo setor industrial.

Em relação ao horizonte temporal do estudo, pode-se dizer que é de corte transversal com aproximação longitudinal de cerca de sete anos, visto que, o objetivo foi analisar a evolução das práticas do MR e como são medidos seus resultados. Na empresa onde se deu o estudo as práticas de relacionamento começaram em 2002, sendo assim será verificado a partir dessa data.

### 3.2.2 População e Amostragem

De acordo com Malhotra (2001, p. 301) “uma população é o agregado, ou soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing”. O Marketing de Relacionamento foi observado no varejo farmacêutico de Curitiba.

A escolha deste segmento deu-se porque é possível perceber que devido à competitividade, a concorrência cada vez mais acirrada e um número elevado de estabelecimentos estão, cada vez mais, forçando as empresas desse mercado entregar valor aos seus clientes, através da diversificação da oferta de serviços, cartões de fidelidade, clubes de clientes, *call centers* entre outros, buscando relacionamentos de longo prazo com estes.

Por outro lado, a amostragem segundo o mesmo autor é o subgrupo de uma população, selecionado para participar do estudo. Ou ainda, conforme Selltitz (1987) a amostragem consiste da seleção de um grupo de elementos com a intenção de descobrir algo sobre a população.

Para selecionar o caso a ser estudado (a amostra) foi realizada uma pesquisa através dos sites das principais farmácias e drogarias do varejo farmacêutico de Curitiba e, posteriormente, uma entrevista com o Presidente do Sindicato de Farmácias do Paraná (SINDIFARMA) para verificar como estas empresas costumam relacionar-se com seus clientes assíduos. Na pesquisa foi possível constatar que as farmácias independentes que atualmente representam mais de 90% do total das farmácias paranaenses (SAAB e RIBEIRO, 2001), estão adotando estratégias diversas para enfrentar a concorrência e reter os clientes, entre elas pode-se destacar: convênios com empresas; compras por telefone ou on-line com entrega em domicílio; cartão de crédito; cartões de descontos; diversificação do mix de produtos e serviços; conveniências; revista, exclusiva para clientes da empresa, que aborda temas como: moda, beleza, saúde, culinária, educação entre outros; produtos de marca própria; serviço de atendimento via fone ou internet para dúvidas, sugestões, reclamações, elogios etc; (FARMAIS, 2008; MAXIFARMA, 2008; HIPERFARMA, 2008; FORTEFARMA, 2008; MULTIFARMA; 2008; FARMATOTAL, 2008).

Além disso, em entrevista, o Presidente do Sindifarma relatou que as farmácias independentes trabalham o Marketing de Relacionamento de forma individual e personalizada focando mais na assistência farmacológica (atenção farmacêutica), diferente das grandes redes que buscam com suas ações atingir o maior número de clientes possíveis focando mais a perfumaria e conveniências do que a farmacologia.

(...) hoje os pequenos estabelecimentos tem um mecanismo diferente para trabalhar marketing de relacionamento, por exemplo, é focado mais para a assistência farmacêutica. Eu faço muito assistência farmacêutica, trabalho de maneira diferente, porque meu alvo é atender a questão do medicamento, vendendo bastante perfumaria e tal, mas foco é a ação farmacológica, a presença do farmacêutico visualizando os pontos positivos e negativos pro consumidor. E a rede faz um mecanismo diferente ela trabalha em massa e focado mais na perfumaria, foca mais na conveniência e a parte do medicamento fica meio de lado.

Já as redes de farmácias, além das ações realizadas pelas farmácias independentes, adotam outras estratégias como: cartões de fidelidade com descontos especiais em medicamentos para os associados, prêmios e ofertas exclusivas; atendimento 24 horas, *drive-thru*; clubes de relacionamento; mix de produto e serviços voltados exclusivamente para consumidores com doenças crônicas; atendimento a medicamentos especiais; 0800 para realizar pedidos, sugestões e reclamações, espaço do bebê, entre outras (DROGARAIA, 2008; NISSEI, 2008; PAGUE MENOS, 2008).

Esta breve pesquisa mostrou que as empresas do varejo farmacêutico praticam ações que fornecem algum tipo de benefício para os consumidores frequentes. No entanto, as redes de farmácias, principalmente a rede de farmácias e drogarias Nissei, apresentam estratégias de retenção que fornecem benefícios financeiros e premiações para consumidores, bem como estratégias que vão além dos incentivos financeiros, isto é, laços sociais e interpessoais.

Dessa forma, a rede escolhida foi às farmácias e drogarias Nissei devido a sua importância e liderança no segmento estudado. Além da preocupação desta empresa em manter relacionamento de longo prazo com seus clientes. As unidades amostrais foram: o presidente da empresa, gerentes de marketing e não ligados ao marketing e os funcionários táticos que estão direta ou indiretamente envolvidos com as ações do MR desta rede farmacêutica.

### **3.2.3 Coleta e tratamento dos dados**

Yin (2005, p. 111), a coleta de dados nos estudos de caso deve considerar três princípios elementares: “a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; a criação de um banco de dados para o estudo de caso e; a manutenção de um encadeamento de evidências”. Tais princípios devem delimitar não apenas a condução do estudo, como também orientar a seleção das fontes de dados que o pesquisador deve buscar acessar no propósito da sua pesquisa. As fontes de dados podem ser: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e, artefatos físicos.

De acordo com Yin (2005, p. 119) no estudo de caso a coleta de dados deve pautar-se no “princípio das múltiplas fontes de evidências”. Dessa forma, neste estudo foram utilizados dados primários e secundários. Foram utilizadas três fontes de evidências para a obtenção de dados: entrevistas, documentação e observação direta. A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e maio de 2009. No caso da documentação e observação direta vale ressaltar

que não podem ser interpretados como registros literais de eventos que ocorreram, de forma que sua validade é, unicamente, para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes do pesquisador, bem como também se pode, a partir destes, fazer inferências relevantes para compor a robustez do estudo.

#### 3.2.3.1 Dados secundários

De acordo com Richardson (1989), dados secundários são todas as informações que já foram reunidas catalogadas e disponibilizadas desde que coletadas em período de tempo não coincidentes com o da realização da pesquisa e que tenham propósitos diversos. As fontes secundárias neste estudo tiveram como objetivo inicial buscar informações sobre a história das farmácias e sobre o varejo farmacêutico no Brasil e no Paraná e; posteriormente identificar os aspectos evolutivos da organização, das ações de marketing de relacionamento, da cultura organizacional, do marketing interno e dos resultados do MR, na empresa em estudo. Os dados secundários foram obtidos por meio de levantamento em:

- Consulta a sites que divulgam informações sobre o comércio varejista farmacêutico, tais como, dos Conselhos Federal e Regional de Farmácias, Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, jornal Gazeta do Povo, entre outros.
- Sites das empresas que compõem o mercado varejista farmacêutico Curitibano, tais como: Droga Raia, Pague Menos, Minerva, Farmais, Farmatotal, Maxfarma, Fortefarma, Multifarma e Hiperfarma;
- Site da empresa pesquisada;
- Documentos: registros, relatórios, jornais, relacionados às empresas estudadas e aos assuntos levantados. Os documentos, publicações internas e revistas internas, foram cedidas pela empresa após a empresa confirmar seu interesse na pesquisa.

#### 3.2.3.2 Dados Primários

Na coleta de dados primários, isto é, aqueles gerados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta (MALHOTRA, 2005), foram aplicadas entrevistas em profundidade, conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado. O objetivo era permitir ao pesquisador explorar as questões fundamentais extraídas da revisão de literatura, mas também abrir a possibilidade de descobrir novas questões, a partir das falas dos informantes. Além dos questionários foi utilizada a observação direta para coleta de dados



primários, a fim de levantar evidências úteis sobre os tópicos estudados. Sabe-se que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, pode-se encontrar disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes (YIN, 2005).

#### 3.2.3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A elaboração do roteiro semi-estruturado foi realizada de acordo com as perguntas de pesquisa propostas no estudo. Seguindo um encadeamento lógico visando identificar as categorias analíticas dispostas no quadro 06. Após a elaboração do roteiro a pesquisadora apresentou-o a outros três pesquisadores para que os mesmos verificassem se o conjunto de questões era abrangente e representativo do assunto em estudo e se o conteúdo de cada item se relacionava com aquilo que se desejava analisar. A pesquisadora acatou as propostas de modificações do questionário e, em seguida, buscando o aperfeiçoamento foram realizados pré-testes com duas pessoas inseridas no varejo farmacêutico de Curitiba que fizeram sua avaliação sobre o instrumento de pesquisa. O primeiro pré-teste foi realizado com um gerente de uma rede de farmácia e o mesmo sugeriu alterações nas questões relacionadas à cultura organizacional. Além disso, identificou algumas perguntas relacionadas a operações do MR que estavam se repetindo. O segundo pré-teste foi realizado com um gerente de uma farmácia independente. O mesmo também identificou algumas perguntas que estavam escritas de maneiras diferentes, no entanto, buscavam os mesmos resultados. As sugestões feitas pelos respondentes foram aceitas e o instrumento de coleta de dados ficou pronto possibilitando o início das entrevistas na empresa escolhida.

Categorias Analíticas e Questões de Pesquisa	Fontes Bibliográficas	Questões do Instrumento de Pesquisa	Fontes de coletas de dados
<b>Fatores Ambientais</b>  - De que forma os fatores ambientais influenciaram a adoção do Marketing de Relacionamento?	Jayachandran <i>et al.</i> (2005), Aijo (1996); Day e Montgomery (1999); Nickels e Wood (1999); Sheth e Parvatiyar (1998); Sheth e Sisodia (1995)	- Quais fatores ambientais (fatores externos à organização) provocaram mudanças no setor farmacêutico nos últimos anos?  - Essas mudanças (x, y, x) mudaram a forma da empresa se relacionar com seus clientes? Como?	Entrevistas
<b>Cultura</b>  - A cultura organizacional é orientada para o relacionamento, permeia toda a organização e fornece o entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa?	Desphandé e Webster (1989); Desphandé, Farley e Webster (1993), Webster (1994); Day (2001; 2002); Deadrick, Mcfee e Glassman (1997)	- Quais são os valores da organização? - Esses valores refletem a preocupação da empresa em estabelecer relacionamento de longo-prazo com os consumidores? Explique - Qual é a orientação da cultura e dos valores da organização? - Os objetivos da empresa buscam satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores? - Como a empresa analisa o conhecimento sobre o seu cliente? - Para empresa o que significa a manutenção dos clientes? - E a conquista de novos clientes? - É mais importante para empresa conquistar o maior número de clientes ou aumentar a participação dos consumidores atuais? - A empresa realiza pesquisa de mercado? Para quais fins? - Como a empresa busca conhecer seus concorrentes? - A empresa compartilha com as áreas de interesse as informações estratégicas dos concorrentes? Como?	Entrevistas Documentos internos
<b>Estratégia</b>  - Como se deu o processo de formação do Marketing de Relacionamento (definição do propósito, seleção dos clientes e programas de MR)?	D'Ângelo, Schneider e Larán, (2006); Zeithaml e Bitner (2003); Shety e Parvatiyar (1998)	- Qual é o propósito (objetivo) do marketing de relacionamento para empresa? - Quando a empresa adotou o MR? - Descreva quais foram às razões que levaram a empresa adotar o Marketing de Relacionamento: - Como foram selecionados os grupos de consumidores para as ações de MR? Quais são esses grupos? Foram alterados ao longo do tempo? - Foi realizado algum estudo ou pesquisa para verificar quais ações de MR estavam sendo praticadas no mercado e quais eram as mais adequadas para a empresa? - Quais foram às ações praticadas pela empresa quando adotou o Marketing de Relacionamento? Por que foram escolhidas tais atividades? Alteraram-se ao longo do tempo?	Entrevistas Documentos internos

<p><b>Marketing Interno</b></p> <p>- Verificar as ações de marketing interno utilizados pela empresa a fim de motivar seus colaboradores a desenvolver uma visão direcionada para o cliente externo;</p>	<p>D'Ângelo, Schneider e Larán, (2006); Deadrick, Mcfee e Glassman (1997); Crosby e Jonhnson (2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe algum setor específico responsável pelo Marketing Interno?</li> <li>- Quais são as práticas do Marketing Interno adotados pela empresa?</li> <li>- Como a empresa seleciona os funcionários que mantêm contato direto com os consumidores?</li> <li>- Como é o treinamento dos novos funcionários?</li> <li>- Há programas de treinamento e capacitação para os funcionários que interagem com os consumidores?</li> <li>- Como esses treinamentos são planejados?</li> <li>- Qual é o envolvimento da alta administração com esses programas de treinamento?</li> <li>- Os funcionários são encorajados a focar no relacionamento com o consumidor?</li> <li>- Os funcionários recebem incentivos baseados nas medidas de satisfação dos consumidores? Quais?</li> <li>- Na empresa há atividades motivacionais para os funcionários? Quais? Com que frequência acontece?</li> <li>- Existem jornais, memorandos, entre outros, de circulação interna? Qual é o objetivo desse material?</li> <li>- Existem ações de comunicação deixam os funcionários atualizados quanto às atividades do MR?</li> </ul>	<p>Entrevistas Documentos internos e documentos internos</p>
<p><b>Operações</b></p> <p>- Como a empresa viabiliza as ações de relacionamento, a integração das comunicações de marketing, a formação de uma infra-estrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações e as ferramentas de análise que processam e distribuem informações relevantes a respeito dos clientes e das atividades de MR?</p>	<p>Sheth e Parvatiyar (1998); Teo, Devadoss e Pan (2006); Peppers e Rogers, 2000; Chen e Popovich (2003); O'Brien (2002); Bretzke (2000);</p>	<p>A empresa seleciona parceiros (fornecedores) para participarem das ações de MR? Como são escolhidos os parceiros da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual é o papel dos parceiros no Marketing de Relacionamento da empresa?</li> <li>- A empresa utiliza as ferramentas de CRM? Quais?</li> <li>- Que razões levaram a empresa a adotar uma solução de CRM?</li> <li>- Como a empresa captura as informações dos clientes, bem como as mantêm atualizadas?</li> <li>- Como a empresa integra todas as informações dos consumidores?</li> <li>- Os canais de comunicação com os clientes são informatizados?</li> <li>- As informações sobre os consumidores são utilizadas pelos departamentos de vendas, atendimento, marketing para aperfeiçoar seus processos ou entregar valor ao cliente?</li> <li>- O banco de dados dos consumidores pode ser acessado todas as vezes que os clientes entram em contato?</li> <li>- A implantação do CRM trouxe mudanças de processo na empresa? Quais?</li> <li>- Quais são os canais de comunicação utilizados para se comunicar com os consumidores? Como é realizada está comunicação?</li> <li>- O CALL CENTER é uma ferramenta do CRM utilizada pela empresa para aprofundar e melhorar o relacionamento com o consumidor?</li> <li>- A empresa leva em consideração a opinião do consumidor?</li> </ul>	<p>Entrevista Documentos internos Observação direta</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe política de recuperação de clientes?</li> <li>- Como são vistas as reclamações feitas pelos consumidores (como oportunidades de melhoria ou evidências de fracasso)?</li> <li>- É realizada uma avaliação periódica dos resultados do MR para verificar se os programas estão satisfazendo as expectativas, da empresa e dos clientes, e se são sustentáveis em longo prazo? Como?</li> </ul>	
<b>Resultados do MR</b>  - Como são medidos os resultados dessas práticas do Marketing de Relacionamento nesta empresa do varejo farmacêutico de Curitiba.	Berry (1995); Vavra (1993); Gordon (1998); Nickels e Wood (1999); Peppers e Rogers (2000); Zeithaml e Bitner (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe algum método formal de avaliação dos resultados de ações de Marketing de Relacionamento? Qual?</li> <li>- A conquista de novos consumidores é considerada um resultado das ações do marketing de relacionamento?</li> <li>- Quais os objetivos financeiros e não financeiros buscados?</li> <li>- É realizada avaliação da satisfação dos consumidores? Como?</li> <li>- Os benefícios obtidos pela empresa com a adoção do marketing de relacionamentos (lucratividade, aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, satisfação e retenção dos clientes) são utilizados para mensurar os resultados do MR? Como é feita esta avaliação?</li> </ul>	Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora  
 QUADRO 06: Instrumento de Coleta de Dados.

O instrumento de pesquisa, anexo 1, foi utilizado em todas as entrevistas realizadas na empresa, no entanto, vale ressaltar que os entrevistados responderam somente as questões pertinentes à sua função na empresa conforme relacionado no quadro 7.

TEMA		RESPONDENTES
Marketing de Relacionamento	- Fatores Ambientais	Respondentes 01 e 02
	- Cultura Organizacional	Respondentes 01; 02 e 03
	- Estratégia	Respondentes 01; 02; 06; 07; 08; 10
	- Marketing Interno	Respondentes 01; 02; 03; 09; 13; 14; 15 e 16
	- Operações	Respondentes 02; 04; 05; 06; 07; 08; 11; 12; 13
Resultados do MR		Respondentes 01; 02; 06

Elaborado pela autora

QUADRO 07: Tema versus respondente.

Obs.: a função de cada um dos respondentes encontra-se no quadro 8.

Para realização das entrevistas na empresa escolhida, foi feito um contato inicial com a gerente de marketing, por meio de um funcionário da mesma. Após este contato, no dia 06/02/2009 a pesquisadora e seu orientador estiveram na empresa para apresentação da pesquisa à gerente de marketing.

Após a confirmação do interesse da empresa na realização da pesquisa e entrega do ofício explicando os objetivos do estudo, assegurando a confiabilidade no tratamento dos dados coletados e se comprometendo em utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Foi designada pela gerente de marketing uma funcionária que, a partir daquela data seria o contato da pesquisadora. No dia 03/03/2009 a pesquisadora retornou a empresa para uma ambientação e para conhecer as responsáveis dos clubes de relacionamento, da Mulher e da Terceira Idade, e demais atividades relacionadas ao marketing de relacionamento.

A partir daí, as entrevistas foram marcadas e realizadas entre os meses de março, abril e maio de 2009 na sede administrativa da empresa, no centro de treinamento e farmácias e, tiveram uma duração média de 50 minutos. O quadro 8 apresenta a relação dos entrevistados.

Antes de iniciar a entrevista, a pesquisadora assegurou ao informante o seu anonimato, informou a este os objetivos da pesquisa, solicitou consentimento para gravar as respostas e no decorrer da entrevista esclareceu os conceitos que poderiam causar dúvidas ou o não entendimento do respondente como fatores ambientais, marketing de relacionamento e CRM.

	Função
Entrevistado 01	Presidente da Rede de Farmácias Nissei
Entrevistado 02	Gerente de Marketing
Entrevistado 03	Gerente de RH
Entrevistado 04	Gerente de IT
Entrevistado 05	Gerente do Telemarketing
Entrevistado 06	Coordenadora dos Clubes Melhor Idade e Mulher
Entrevistado 07	Coordenadora do Clube da Mulher
Entrevistado 08	Coordenadora do Clube Melhor Idade
Entrevistado 09	Coordenadora do Treinamento
Entrevistado 10	Coordenadora do Programa Voluntariado Nissei
Entrevistado 11	Atendente do Nissei Atendimento ao Cliente
Entrevistado 12	Responsável pelo Almanaque Nissei
Entrevistado 13	Analista de Comunicação
Entrevistado 14	Analista de Treinamento
Entrevistado 15	Gerente de Loja
Entrevistado 16	Gerente de Loja

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 08: Relação dos entrevistados

Além das entrevistas, a pesquisadora acompanhou as atividades descritas no quadro 9 para realização da observação direta, sendo que nestas datas foram coletados depoimentos dos participantes e tirado fotos, com autorização do funcionário da empresa responsável pelo evento.

	DESCRIÇÃO
Clube da Melhor Idade	Passeio com associados do Clube da Melhor Idade de Paranaguá
Clube da Mulher	“Dia da Beleza” realizado numa empresa localizada na Cidade Industrial
Voluntariado	Visita a uma das instituições atendidas pela empresa

Fonte: Elaborado pela Autora

QUADRO 09: Relação das atividades acompanhadas pela pesquisadora.

### 3.2.3.4 Tratamento dos Dados

Com os dados secundários foi possível identificar os aspectos evolutivos da organização, algumas características dos clubes de relacionamento, a maneira que a empresa se comunica com seus funcionários e a estrutura organizacional.

Os dados secundários fornecidos pela empresa consistiram basicamente, na publicação interna de apresentações utilizadas na integração de novos funcionários, da revista dirigida ao público interno, o organograma da empresa e o regulamento utilizado para o Clube da Mulher. Tais documentos foram analisados por meio da técnica de análise documental.

As entrevistas foram tratadas por meio de técnicas de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1995; BARDIN, 1995). Para permitir a análise as dezesseis

entrevistas realizadas foram integralmente transcritas, somaram um volume de 112 páginas em formato de documento Word (times new roman 12, espaçamento simples e ajuste padrão das margens das páginas, em tamanho A4). Além disso, foram transcritos mais quatro páginas com os depoimentos dos associados dos clubes, gravados nas datas em que foram realizadas as observações diretas. As transcrições foram submetidas às análises mencionadas, sintetizando as informações referentes às categorias de análises (fatores externos, cultura organizacional, estratégia, marketing interno, operações e resultados do MR) proposta pelo estudo.

A fim de conferir ao estudo maior validade interna (YIN, 1995) e permitir uma análise aprofundada do caso foram utilizadas múltiplas fontes de dados, tais como análise documental, entrevistas e observação direta.

### **3.2.4 Limitações da Pesquisa**

As limitações da pesquisa se referem à metodologia empregada que embora haja o rigor que a ciência requer das pesquisas, as limitações da pesquisa social são inerentes.

Em primeiro lugar, o fato de ser um estudo de caso, que apesar da complexidade e das ferramentas para uma análise profunda da realidade, elimina a possibilidade de generalizar os resultados obtidos no estudo, tornando as conclusões obtidas como características de uma determinada realidade, com difícil replicação.

Em segundo lugar, ainda que se procurem análises objetivas e isentas, há a impossibilidade de manutenção, por parte do pesquisador de uma postura de imparcialidade e não envolvimento, pois pode se deparar com questões subjetivas e de juízo de valor quanto ao objeto de estudo.

Em terceiro lugar, o estudo busca verificar os fatos como eles realmente aconteceram, busca fidedignidade dos acontecimentos, no entanto, não há como garantir que as respostas dos respondentes serão efetivamente a expressão da realidade, seja por questões associadas à capacidade de memória dos entrevistados, seja por questões ideológicas ou por questões subjetivas não conscientes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se a descrição e a análise dos dados coletados com a realização da pesquisa. Inicialmente, com o objetivo de entender o contexto do varejo farmacêutico, discorre-se sobre a história das farmácias, em seguida sobre o mercado varejista brasileiro e paranaense, o perfil e o comportamento dos consumidores deste mercado. Depois, apresenta-se o caso da rede de farmácias e drogarias Nissei, a estrutura organizacional da empresa em estudo, sua missão e visão, as categorias analíticas propostas no estudo, as atividades utilizadas para observação direta e os depoimentos dos clientes. Logo após, a análise dos dados e, finalmente há um resumo dos resultados.

### 4.1 HISTÓRIAS DAS FARMÁCIAS

No século XVI, a divisão da natureza do trabalho reservava ao médico a atividade intelectual, enquanto ao cirurgião, ao dentista e ao boticário as atividades manuais, com características laborais de ofício, organizado e formado nas corporações artífices. Nesse período, o ofício era praticado por pessoas da classe dos artesãos e da prática monástica; eram apenas manifestações da profissão de boticário, embora até o século XVII o exercício da farmácia ainda fosse uma prática predominantemente clerical (SOUZA e OLIVEIRA, 2002). Ademais Souza e Oliveira (2002) relatam que um grande surto de lepra na França fez com que Luiz XIV ampliasse o número de farmácias hospitalares, o que levou no XVIII à separação da profissão farmacêutica da médica. No final do século XVIII, com o desenvolvimento da química, a partir dos estudos de Lavoisier, os avanços das ciências farmacêuticas se aceleraram, começando, a partir dessa data, os isolamentos dos princípios ativos como morfina e outros.

A segunda metade do século XIX e o início do século XX são marcados pelo desenvolvimento da farmacologia científica, da síntese química de medicamentos, da imunoterapia e da terapêutica experimental. Nesse período surgiram os primeiros institutos de pesquisa de produção de medicamentos, de vacinas e soros (SOUZA e OLIVEIRA, 2002).

Ainda segundo esses autores, o século XX caracteriza-se por uma verdadeira explosão farmacológica, tendo sido sintetizado um grande número de moléculas farmacologicamente ativas. O processo crescente de industrialização tornou o fármaco um produto industrial, integrado à dinâmica da sociedade de consumo e objeto de interesses econômicos e políticos.



#### 4.1.1 História das Farmácias no Brasil

No Brasil, segundo relatos históricos, o primeiro boticário a chegar aqui foi o português Diogo de Castro, em 1549, trazido por Tomé de Souza, Governador Geral da Bahia (SOUZA e OLIVEIRA, 2002). Além disso, os jesuítas desembarcaram em 1550, com as missões de evangelização e sanitária, eles atuaram como boticários, usando inclusive, muito dos conhecimentos indígenas para desempenhar suas atividades. Lentamente, as boticas jesuítas passaram a atender ao povo em geral, já que o povo preferia os jesuítas aos comerciantes que costumavam errar no aviamento das receitas e não tinham escrúpulos em substituir as drogas prescritas. Somente em 1645, a Coroa Portuguesa autorizou o funcionamento das primeiras boticas no território colônia, melhorando o comércio local de medicamentos (ZUBIOLI, 1992).

No século XVIII, foi outorgado o regimento chamado de Regimento 1744 que proibia a distribuição de drogas e medicamentos por estabelecimentos não habilitados. Quem descumprisse tal determinação deveria ser penalizado com multas e apreensões. No entanto, “tal regimento não foi cumprido e o seu descumprimento era acobertado pelas próprias autoridades” (ZUBIOLI, 1992, p. 2). A partir daí, a botica e a farmácia navegaram em mares nem sempre tranquilos, onde práticos e licenciados exerciam suas atividades num mercado onde a charlatanice também tinha alvará. Somente em 1839, com a criação da Província de Minas Gerais, fundou-se a primeira escola farmacêutica que deu ares acadêmicos à profissão (SOUZA e OLIVEIRA, 2002).

Em 1870, na capital do Estado de São Paulo, as boticas passaram a denominar-se farmácias. Além disso, foram criadas as drogarias, que deveriam por lei restringir-se à venda de drogas (saís básicos e outras) aos farmacêuticos, mas era frequente a venda de medicamentos ao público em geral (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2008; ZUBIOLI, 1992).

As primeiras farmácias com as características atuais datam do início da segunda metade do XIX, sendo a Pellicano, de São Paulo, a primeira com nome reconhecido. Aberta até hoje temos a Botica ao Veado D'Ouro fundada em 1858 em São Paulo; em Curitiba, fundada em 1857, a Farmácia Stellfeld, e no Rio de Janeiro, a Casa Granada (SOUZA e OLIVEIRA, 2002).

Em 1901 a profissão de farmacêutico foi reconhecida. A Lei Eptácio Pessoa, determinava que só os profissionais formados poderiam exercer a profissão. Em 21 de novembro de 1960, em Brasília, o Presidente Juscelino Kubitschek assinou a Lei nº 3.820, autorizando a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Farmácia. Estes Conselhos,

conforme artigo 1º da lei acima citada, foram criados, dotados de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, destinadas a zelar pela fiel observância dos princípios da ética e da disciplina da classe dos que exercem atividades profissionais farmacêuticas no País.

A instância máxima do Conselho Federal de Farmácia é o seu plenário, instituído pela Lei 9.120, de 1995, integrado por 24 Conselheiros Federais. Este tem a incumbência, entre outras, de julgar os processos em grau de recurso e votar as propostas de Resolução que disciplina as atividades farmacêuticas, bem como supervisionar os Conselhos Regionais.

Já os Conselhos Regionais têm como principais atribuições defender o âmbito profissional e esclarecer dúvidas relativas à competência do profissional farmacêutico; garantir, em suas respectivas áreas de jurisdição, que a atividade farmacêutica seja exercida por profissionais legalmente habilitados; habilitar o farmacêutico, por meio de inscrição, para o exercício legal da profissão; manter registro sobre o local de atuação do farmacêutico junto ao mercado de trabalho (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA, 2008).

Este mercado só foi regulamentado em 1973, pela lei 5.991 que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, em todo território nacional. A mesma lei permite a abertura de estabelecimentos para o comércio de medicamentos por qualquer pessoa, desde que haja a assistência de um profissional farmacêutico, denominado técnico, que deverá estar inscrito no Conselho Regional de Farmácia. A presença do técnico responsável é obrigatória durante todo o funcionamento do estabelecimento e sempre deverá ter um substituto caso o titular precise ausentar-se; assim também será exigida a licença sanitária da vigilância sanitária local, permitindo as atividades previstas na lei (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2008; ANVISA, 2008).

No final da década de 60 e início da década de 70, a legislação brasileira autorizou a produção de produtos similares. A lei estimulava a produção de produtos similares por cópia de processos conhecidos a custos bem menores que os necessários no desenvolvimento de medicamentos. Com a Lei 5.772/71 foram abolidos os privilégios sobre patentes no Brasil (ANVISA, 2009).

A obrigatoriedade de exigências de apresentação de receita médicas na venda de medicamentos foi promulgada em 23 de setembro de 1976, por meio da Lei 6.300, com o objetivo de controlar o consumo de fármacos que gerassem dependência química (INPI, 2008).

Em 1991, foi fundada a Associação Brasileira de Rede de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA) por algumas redes de farmácias paulistanas que, na época, perceberam que não dispunham de uma entidade que defendesse seus interesses e posições, não só no plano municipal, como no estadual e no federal (ABRAFARMA, 2008).

Foi fundada, em fevereiro de 2000, a Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias (FEBRAFAR), uma sociedade civil, sem fins lucrativos, regida por estatuto social, com sede administrativa na cidade de São Paulo e atuação nas principais regiões do país. Atualmente, a FEBRAFAR reúne 26 redes de farmácias independentes, cerca de 2.500 lojas em 14 Estados (FEBRAFAR, 2008). A instituição foi criada para promover a integração e o fortalecimento das redes associadas em todo território nacional, visando ao desenvolvimento sócio-econômico e a representatividade política de suas afiliadas.

Em 10 de fevereiro de 1999, foi publicada a Lei 9.789/99; a partir daí estava implantada, no Brasil, a política de medicamentos genéricos. A população envolveu-se com os genéricos aos poucos, à medida que era convencida de seu alcance social e de sua confiabilidade pelas campanhas realizadas pelo Ministério da Saúde, e pela influência de lideranças políticas, comunitárias e farmacêuticas. Os medicamentos genéricos, de acordo com a Lei 6.360/76, são aqueles similares a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada sua eficácia, segurança e qualidade. Não possuem marca, são comercializados ou receitados pelo nome do princípio ativo, ou seja, da substância que produz o efeito farmacológico no paciente (BRANDÃO, 2009). Por ser cópia de um produto já existente no mercado, o genérico tem algumas vantagens do ponto de vista econômico tanto para o consumidor, quanto para o fabricante. Para o consumidor porque o produto pode custar até 40% mais barato que o remédio de referência, aquele com marca; para o fabricante, porque não é preciso investir em pesquisas. No entanto, os genéricos exigem testes de bioequivalência e biodisponibilidade, pois são estes testes que garantem sua confiabilidade (BRANDÃO, 2009; ABC COMUNICAÇÕES, 2009).

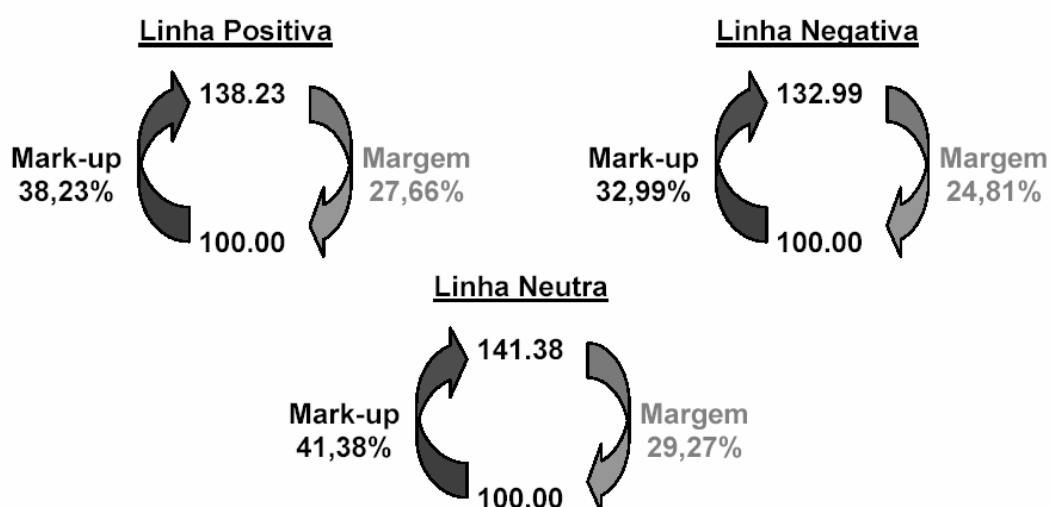
Atualmente, a variedade de medicamentos genéricos e a quantidade de empresas farmacêuticas que produzem esses medicamentos cresceram mais 100% em relação a 1999. Nesse ano, 1999, havia apenas oito empresas cadastradas na ANVISA, atualmente há 83 empresas. Além disso, já foram registrados 2.600 produtos genéricos, ou seja, 18% do mercado (ABC COMUNICAÇÕES, 2009).

O setor é regulado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA; esta foi criada em 1990, devido à importância do ponto de vista social do produto e pela ineficácia da lei da defesa da concorrência para combater o aumento abusivo de preço. Neste contexto, houve a necessidade da criação da agência com poderes para regular o mercado farmacêutico em todas as suas facetas, inclusive no que se refere a preços. É uma imposição lógica na defesa dos interesses da coletividade.

Para a regulação do mercado e o estabelecimento de critérios para definição e ajustes de preço de medicamento foi criada, através da Lei 10.213/01, a Câmara de Medicamentos (ANVISA, 2008). A CAMED inicialmente era para funcionar por um ano, até dezembro de 2001, mas foi estendida para dezembro de 2002. Nesse período ela concedeu reajustes ordinários e extraordinários de preços. Finalmente, em dezembro de 2002, foi assinado novo Protocolo de Intenções, tendo como firmantes a CAMED, a Frebrafarma e as empresas que a ela se associassem, com anuência da equipe de transição governamental da época. Ali ficou decidido que as empresas iriam continuar sob a regulação da Lei 10.213/01, mantendo os preços de seus medicamentos sob a regulação do governo, somente praticando reajustes autorizados e submetendo à apreciação os preços de lançamentos (ROMANO, 2006).

Em 26 de junho de 2003, foi criada a Câmara de Regulamentação do Mercado de Medicamentos (CMED), em substituição da Câmara de Medicamentos (CAMED). A Lei 10.742/03 tinha como objetivo a definição de normas de regulação econômica para o setor farmacêutico, tendo como foco promover assistência farmacêutica à população, por meio de mecanismos que estimulasse maior oferta e competitividade do setor (ROMANO, 2006).

A Lei 10.147/2000 já havia criado três linhas de produtos com diferentes maneiras de tributação nas farmácias. Antes disto, na tributação da PIS/COFINS, as farmácias aplicavam o *mark-up* padrão de 42,86% sobre o preço de custo dos medicamentos, e consequentemente obtinham uma margem de 30% sobre todos os produtos. Após a criação das três linhas de produtos, conforme figura 9, há diferentes *mark-ups* que apresentam margens menores que os 30% obtidos anteriormente. A linha positiva possui margem de 27,66%; a linha negativa margem de 24,81% e a linha neutra 29,27%. Como resultado, houve queda em torno de 3% a 4% na margem média total de medicamentos. Tal variação pode ser diferente para cada empresa analisada devido às diferentes participações de cada linha sobre o faturamento total de uma farmácia.



Fonte(s): Lei 10.147, de 21 de dezembro de 2000 (PIS/COFINS); Lei nº 10213, de 27 de março de 2001 (Reajuste de preços e câmara de medicamentos); Resolução Câmara de Medicamentos Nº4, de julho de 2003 e distribuidores de medicamentos.

FIGURA 11: Representação dos índices de *Mark-up* e margens das três linhas de medicamentos no varejo farmacêutico

Por fim, especificamente para o mercado varejista paranaense, em 1999, através da Resolução Estadual 0226 foi aprovada uma norma para orientar sobre as condições técnicas, físicas e sanitárias necessárias para a abertura de *drugstore*; até então era proibido esse tipo de negócio no estado. E no final de 2008 o Governo do Paraná realizou uma minirreforma tributária, que reduziu o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) de 95 mil itens de consumo popular de 18% para 12%. A redução dos impostos foi sobre os produtos de primeira necessidade, pois a intenção é aumentar o poder de compra do trabalhador e impulsionar as vendas no Estado do Paraná. Entre os produtos que tiveram redução do ICMS estão os medicamentos que são produtos de uso popular e foco da reforma. Por outro lado, os cosméticos tiveram um aumento de 2% (AEN, 2009).

#### 4.1.2 Varejo Farmacêutico no Brasil

De acordo com Machline e Amaral Júnior (1998), o mercado farmacêutico é altamente competitivo, complexo e de considerável porte econômico, pois envolve diversos setores econômicos, nos quais as drogarias e farmácias constituem um importante elo na cadeia de comercialização de medicamentos.

No Brasil, na época da botica e depois da farmácia, o varejo farmacêutico sempre foi significativo no comércio varejista. Em 1799, época que o Rio de Janeiro possuía menos de 60 mil habitantes, a cidade já contava com 28 boticas, número muito superior ao de outras cidades do mesmo porte no exterior. Por exemplo, o Egito com longa tradição na alquimia e

depois na química, em 1928 possuía 447 farmácias para 3,3 milhões de habitantes, por outro lado, o Rio de Janeiro concentrava 512 farmácias para 1,5 milhões de habitantes (SOUZA e OLIVEIRA, 2002).

Em 1998 havia aproximadamente 58.478 lojas; em 2000 o número de estabelecimentos era 64.173. Nestes mesmos anos, o número de pessoas empregadas no varejo farmacêutico era de 245.195 e 329.609, respectivamente.

Já em dezembro de 2007, de acordo com a estatística do Conselho Federal de Farmácia, no Brasil havia um total de 71.980 farmácias e drogarias inscritas nos Conselhos Regionais de Farmácia (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA, 2008), uma proporção de 2,48 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando nessa data a população de 184 milhões de habitantes (IBGE, 2008) no Brasil. O número de farmácias no Brasil é excessivo, segundo os especialistas, pois a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda a proporção de oito mil habitantes por farmácia. Este fato faz do Brasil o país com maior número de farmácias em todo mundo e o 4º país no mercado de consumo de medicamento segundo a Febrapar (SAAB E RIBEIRO, 2001). Em dezembro de 2008, segundo o Conselho Federal de Farmácia havia 72.480 farmácias no Brasil (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2008).

De acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, em 2006, as vendas totais do setor farmacêutico foram R\$ 6.785.417.01; destes R\$ 5.067.152.01 foram vendas de medicamentos e R\$1.718.264,99 foram vendas de não-medicamentos. Em 2007 as vendas totais do setor farmacêutico foi R\$ 7.728.368,01; destes R\$ 5.780.046.03 foram vendas de medicamentos e R\$1.948.321,97 vendas de não-medicamentos (ABRAFARMA, 2008). Ainda de acordo com a Abrafarma, de janeiro a setembro de 2008, o faturamento do setor atingiu quase 90% de toda a receita de 2007. As 24 maiores redes de farmácias do Brasil mantiveram a curva de evolução e registraram um faturamento de 7,2 bilhões de janeiro a setembro/2008. Este índice é 20,93% superior ao mesmo período de 2007. O quadro 10 mostra um comparativo do faturamento dos anos 2007 e 2008.

	Janeiro a Setembro 2008	Janeiro a Setembro 2007	COMPARATIVO (%)
Vendas	R\$ 7.282.462.570	R\$ 6.021.985.714	20,93
Vendas de medicamentos	R\$ 5.400.093.739	R\$ 4.494.352.444	20,15
Vendas de não medicamentos	R\$ 1.882.368.831	R\$ 1.527.633.269	23,22
Vendas de genéricos	R\$ 773.486.584	R\$ 683.515.875	13,16
Vendas com entrega em domicílio	R\$ 438.722.463	R\$ 383.430.441	14,42
Programa Aqui tem Farmácia Popular	R\$ 121.170.386	R\$ 59.842.053	102,48
Clientes atendidos	272.582.396	243.837.551	11,78
Clientes - entrega em domicílio	8.168.909	7.517.852	8,66
Clientes - Farmácia Popular	5.193.760	2.493.892	108,25
Unidades vendidas	731.822.456	651.525.543	12,32
Unidades vendidas - Farmácia Popular	11.558.268	5.571.403	107,45

\* Fonte: Abrafarma - Banco de Dados FIA/USP

QUADRO 10: Comparação do faturamento dos anos 2007 e 2008

Tais resultados fizeram o Brasil entrar na mira das maiores redes de farmácias americanas, Walgreens e CVS. As duas empresas buscam negociar a compra de redes locais de farmácias. Segundo Cançado e Dantas (2007) o mercado brasileiro desperta interesse porque, segundo IMS Health, aparece como um dos eldorados do varejo farmacêutico, ao lado da China, México e Turquia. Ainda de acordo com Cançado e Dantas (2007), outras vezes apareceram rumores envolvendo o nome dessas duas redes; no entanto, a diferença é que agora as redes de farmácias brasileiras, embora ainda extremamente familiares, estão maiores, mais organizadas e profissionalizadas.

Essas autoras relatam que o ano de 2007 ficaria marcado como o começo de uma nova era no varejo de farmácias, pois, a Droga Raia entrou recentemente na fila para fazer o IPO (oferta pública inicial de ações). O grupo Drogacenter, dono da rede Drogão Super – introduziu o sistema de governança corporativa para estar pronta para uma eventual estreia no mercado de capitais. A Drogasil é a pioneira no mercado de capitais, sendo que em julho/2007, essa empresa voltou ao pregão para uma segunda oferta primária de ações e levantou R\$ 235 milhões. Com este impulso, a empresa acelerou ainda mais seu crescimento. De acordo com Cançado e Dantas (2007), as empresas que estão fazendo IPO são candidatas a compradoras, e as fusões e aquisições são um caminho natural nesse negócio.

O varejo farmacêutico brasileiro ainda é extremamente fragmentado. De acordo com a IMS Health (2006), as cinco maiores redes respondiam por menos de 20% do faturamento do setor. Nos EUA, por exemplo, esse percentual se aproxima de 70%. No começo da década de 90, a realidade americana era parecida com a brasileira (CANÇADO e DANTAS, 2007).

As farmácias independentes representam 87,7% das farmácias instaladas no Brasil; no entanto, faturam muito menos do que as grandes redes que conseguem vender cerca de 10 vezes mais que uma farmácia independente. Com a proliferação de filiais das principais redes pelo País, essa equação tende a se desequilibrar ainda mais. (EGITO, 2008). José Lupoli Jr., professor de marketing da USP, relata que as grandes redes vendem aos consumidores quase pelo preço que uma farmácia independente compra do distribuidor. Por isso, as associações são cruciais. As maiores redes de farmácia do Brasil no *ranking* de vendas em reais (faturamento) são: Farmácia Pague Menos, Drogasil, Drogaria São Paulo, Drogaria Pacheco, Droga Raia. Por número de lojas o *ranking* é: Farmácia Pague Menos, Droga Raia, Drogasil, Drogaria Pacheco e Panvel (PAGUE MENOS, 2009).

#### **4.1.3 Varejo Farmacêutico no Paraná**

No Paraná, de acordo com Zubioli (1992), em 1992, quando a população era de 8,5 milhões de habitantes, havia uma farmácia para cada 3.646 habitantes. Em Curitiba, especificamente, havia uma farmácia para cada 2.752 habitantes. Gasparin (2004) relata que no Paraná em 2004, havia uma farmácia para cada 2.690 habitantes; esse número era 4,52 vezes mais farmácias do que o recomendado pela OMS.

Atualmente, de acordo com dados estatísticos do Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná, de março/2008 - o Paraná possui 5.386 farmácias, sendo que dessas 1.176 encontram-se em Curitiba e região metropolitana. A figura 12 mostra a situação atual do varejo farmacêutico paranaense.





Fonte: Conselho Regional de Farmácias do Paraná

FIGURA 12: Situação Atual do Varejo Farmacêutico.

A primeira rede de farmácias que teve uma expansão rápida no varejo curitibano foi a Drogamed. Isso ocorreu quando em 1998, esta rede e a distribuidora Abifarma, adquiriu a rede Minerva (INVESTNEWS, 1998). Foram adquiridos 44 estabelecimentos com o objetivo de impedir a entrada de outras redes de farmácias na cidade, segundo palavras do presidente da Drogamed na época (LIMA E SANTIAGO, 1998).

A rede Drogamed foi uma das primeiras a apresentar o conceito de *drugstore*, comercializando produtos de conveniência. No entanto, conforme Leonardi (2008), a empresa teve sérios problemas de gerenciamento. Nas palavras de Ednir Zandoná, Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Paraná, “a Drogamed se preocupou mais com a concorrência do que com o próprio negócio”. Além disso, a empresa trabalhava com margens deficitárias, ou seja, o lucro bruto do setor é aproximadamente 27%, e a Drogamed praticava descontos de 35% em medicamentos. A estratégia da empresa era

chamar a atenção do consumidor com os preços baixos nos medicamentos e, dessa forma, ganhar o dobro em produtos de conveniência (ponto forte da empresa); tal estratégia não deu certo (LEONARDI, 2008).

Em 2000, a rede foi adquirida pelo grupo chileno Fasa, maior rede de varejo farmacêutico da América Latina, no entanto, em 2006 foi novamente vendida e passou a ser controlada por Hugo Rodrigues, principal executivo da empresa. Em 2008, foi decretada a falência da empresa e, no mesmo ano, a Maeoka Comércio de Medicamentos adquiriu os ativos da empresa, por 8,5 milhões de reais (GAZETA DO POVO, 2008a).

Com a saída da Drogamed do mercado e as dificuldades enfrentadas pela Multifarma que se encontra em processo de recuperação judicial, aceleraram os projetos de expansão de outras redes de farmácias que buscam aproveitar o espaço deixado por essas empresas. Para Zandoná, presidente do Sindifarma (Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Paraná), as grandes redes de farmácias estão apostando no mercado curitibano, considerada uma das praças mais disputadas do país nesse segmento. Exemplo disso são as sucessivas inaugurações de lojas das grandes redes, localizadas em pontos estratégicos. Além do interesse de redes como Onofre e Drogabrasil, estabelecidas em São Paulo, que estão prospectando o mercado local (GAZETA DO POVO, 2008b, POD1, 2008). Dentre as redes já estabelecidas na capital pode-se destacar:

- Nissei - Fundada em 1986 pelo empresário Sérgio Maeoka que, em pouco mais de duas décadas, transformou a rede de farmácias Nissei na sétima maior do país, com 110 lojas e uma previsão de romper a marca de R\$ 500,00 milhões em faturamento em 2008 (GAZETA DO POVO, 2008; NISSEI, 2008). Para seus clientes a empresa oferece serviços como manipulação de medicamentos, convênios com empresas, lojas 24 horas, televendas Nissei. Além disso, oferece dois clubes de relacionamento: Clube da Melhor Idade e Clube da Mulher (NISSEI, 2008).
- Pague Menos - Fundada em 1981, com sede em Fortaleza/CE, considerada a maior rede de farmácias do Brasil, com 300 lojas espalhadas em mais de 80 cidades e em 24 Estados mais o Distrito Federal. Na cidade de Curitiba, a rede Pague Menos possui 8 lojas e uma em São José dos Pinhais. Com planos de abrir o capital até 2010, a rede pretende estabelecer-se no interior do Estado, em cidades com pelo menos 200 mil habitantes (PAGUE MENOS, 2008, GAZETA DO POVO, 2008). A empresa oferece serviços como entrega em domicílio, lojas 24 horas, manipulação, convênios, revelação de filmes. Disponibiliza também para seus clientes o espaço Vip, um ambiente diferenciado com produtos dermocosméticos e de perfumaria fina e

dermoconsultoras que oferece atendimento personalizado; o espaço bebê um cantinho ambientado para a garotada com gôndolas adesivadas, balanças e régua para medição de peso e altura, tudo personalizado com temas infantis e; o cartão Sempre Pague Menos, um programa no qual os associados acumulam pontos, que oferece descontos especiais em medicamentos, prêmios e ofertas exclusivas. Anualmente a empresa realiza um Encontro de Mulheres em Fortaleza; são três dias de palestras, *shows*, espetáculo teatral, sorteio de carro e mais de 100 estandes com novidades em produtos de beleza e muito mais.

- Droga Raia - Fundada em 1905, em Araraquara, interior de São Paulo. No início de 2009, a rede contava com 259 lojas e faturamento de R\$ 1,148 bilhões em 2008. Está presente no Estado de São Paulo e nas capitais do Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte, pretendendo, em 2009, expandir-se para novas praças, onde ainda não atua, acentuando seu investimento em marketing para aumentar a receita e faturamento. Em Curitiba, há 15 lojas da rede e o objetivo é inaugurar a 20ª loja até o final de 2009 (DROGARAIA, 2008; ADNEWS, 2007; DESENVOLVA, 2009). A empresa oferece farmácias 24 horas; pedidos via internet; disponibiliza também o Programa Raia Agradece e um cartão de pontuação, cujos pontos podem ser trocados por prêmios (DROGARAIA, 2008).
- Minerva - Duas semanas após ser decretada a falência da rede Drogamed em 2008, a Comércio de Medicamentos Maeoka comprou os pontos comerciais, estoque e mobiliário das 76 lojas da rede. Destas, 35 foram reabertas com a marca Minerva, uma marca tradicional no varejo farmacêutico de Curitiba. A rede investiu no bom atendimento aos consumidores, lojas no formato de farmácias tradicionais, além de disponibilizar produtos de perfumaria e cosméticos (GUIA DA FARMÁCIA, 2009).

Diante da proliferação das grandes redes, as farmácias e drogarias independentes viram que era preciso unir-se para enfrentar a concorrência. Diante disto, começaram atuar sob um modelo associativista de gestão empresarial, pois o associativismo garante à empresa a redução de custos e disputa do mercado de forma competitiva, além da diversificação no número de produtos comercializados e da ampla oferta de serviços. (SAAB e RIBEIRO, 2001, FEBRAFAR, 2009). As empresas que trabalham no Paraná com o modelo associativista são:

- Multifarma - fundada em 1993 pelo empresário Eduardo Bremm de Castro, que inaugurou a primeira loja com o compromisso de oferecer um atendimento de qualidade associado a preços competitivos; atualmente conta com 34 lojas em Curitiba

(22), Região Metropolitana e Paranaguá. O projeto da empresa é que, ao final de 2010, mais 40 unidades passem a ter o selo Multifarma, por meio de adesão por franquia. Tal otimismo deve-se ao fato de que a rede conseguiu aumentar seu faturamento em 70%, de janeiro/2008 a janeiro/2009. Esse bom desempenho é resultado direto de novas estratégias de gestão como: a empresa faz 100% de suas compras à vista, o que reduziu o custo médio dos medicamentos em 2,5%. Corte dos gastos e uma economia equivalente a 1,5% do seu faturamento. Investimento em qualificação profissional, o que reduziu a rotatividade de funcionários de 21% para 2% (MULTIFARMA, 2008, PARANASHOP, 2008). A empresa oferece a seus clientes serviços como Multi Entrega, convênios com empresas, manipulação de fórmulas e o cartão Multifarma.

- **Farmais** - Fundada em 1994, a rede Farmais, que pertence a uma distribuidora de medicamentos, se transformou na maior rede associativista do Brasil. A rede tem 617 franqueados em seis Estados (MS, MG, SP, PR, SC e RS), sendo que em Curitiba conta com 46 lojas (FARMAIS, 2008). Com o objetivo de cativar seus clientes, a empresa oferece produtos diferenciados, como o cartão de crédito Farmais Card e Farmais Card Aposentado, que garantem vantagens e descontos especiais aos associados. Ademais, disponibiliza o disque Farmais e a revista FarmaisMulher que proporciona às clientes leituras sobre saúde, beleza, entrevista, cultura, família, moda, entre outros
- **Maxifarma** - Fundada em 1993 por um grupo de 19 proprietários de farmácias independentes, com objetivo inicial “de combater e prevenir os males do mercado fracionado e da concorrência heterogênea”; foi testada e aprovada, contando hoje com 30 franquias em Curitiba. Atualmente, gere seu negócio sobre quatro pilares: marca forte, marketing corporativo, central de compras e ação publicitária. A rede destaca sua preocupação em atender bem o cliente; em suas lojas o cliente encontrará atendimento personalizado, daquele do farmacêutico de bairro. Além disso, a empresa oferece cartão convênio (MAXIFARMA, 2008).
- **Hiperfarma** - Fundada em 1998 com o propósito de unir 48 farmácias independentes. Em 2002, a rede associou-se a Febrapar (Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias) buscando a profissionalização. Atualmente a rede possui 102 lojas localizadas em 22 municípios do Paraná e Santa Catarina. A Hiperfarma é, atualmente, uma das três redes com mais lojas em Curitiba e uma das maiores do Estado (FREBRA FAR, 2009; HIPERFARMA, 2008, PARANASHOP, 2008). Ela oferece a seus clientes cartão de crédito e convênios (HIPERFARMA, 2008)

- ForteFarma - Fundada em 2005 atua no mercado de Curitiba e Região Metropolitana, Região dos Campos Gerais e Santa Catarina. Com sede em São José dos Pinhais/PR, atualmente conta com mais de 110 farmácias franqueadas. Em Curitiba, há 44 estabelecimentos distribuídos em diversos bairros da cidade. A rede oferece para os clientes o cartão de vantagens ForteFarma e convênios com empresas (FORTEFARMA, 2008)
- Farmatotal – Fundada em 2007 com a função de agregar valor ao ponto de venda, levando competitividade e melhoria na negociação junto aos fornecedores. A rede conta com 130 estabelecimentos em todo o Paraná e Itapoá/SC, sendo 60 em Curitiba.

Diante disso, pergunta-se:

- Abrir farmácia em Curitiba é lucrativo?
- A cidade comporta mais estabelecimentos do setor?

Para Zandoná, a resposta é não, para as duas perguntas. A margem bruta das farmácias em Curitiba é de 27% em média, e o lucro varia entre 2% e 3%. Além disso, o custo operacional de uma farmácia é alto, o que aumenta o risco do negócio, ou seja, um pequeno erro pode custar caro. Para esclarecer a segunda pergunta, Zandoná relata que o número de estabelecimentos em Curitiba permanece estável há cerca de seis anos, isso porque, a cada inauguração de uma unidade das grandes redes, quatro ou cinco farmácias próximas acabam fechando as portas em menos de um ano (PARANÁ-ON-LINE, 2008). O mercado curitibano é muito disputado, muito concentrado no desconto, as empresas precisam adaptar-se à forte concorrência de preços (GAZETA DO POVO, 2008b). Segundo Zandoná, presidente da Sindifarma, a guerra por descontos praticada pelas redes foi um fator que influenciou a quebra de farmácias paranaenses como a Drogamed, Multifarma e Ultramed (GAZETA DO POVO, 2008b). Como não têm como concorrer no preço as pequenas farmácias investem no bom atendimento para conquistar os clientes e instalam-se em locais cada vez mais afastados dos centros comerciais ((PARANÁ-ON-LINE, 2008; GAZETA DO POVO, 2008a).

#### **4.1.4 Perfil e Comportamento dos Consumidores**

Com o objetivo de conhecer os hábitos do consumidor de farmácias e drogarias, em 2006, o IBOPE *Solutions* e Múltipla PHD Estudos Comportamentais realizaram uma pesquisa com consumidores das principais capitais brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre,

Recife e Salvador. O estudo contou com a análise quantitativa feita por meio de pesquisas individuais com os clientes antes e após a visita em determinado PDV para verificar no primeiro momento a frequência, uso de prescrição médica, intenção de compra e valor médio gasto. Foram realizadas 15 entrevistas por farmácia/drogaria totalizando 115 pontos-de-venda e 1.720 consumidores em todo Brasil, sendo 40% nas grandes redes e 60% em lojas independentes (CRFMS, 2008; POD1, 2008, MUNDO DO MARKETING, 2008). E os principais resultados foram:

Quando entravam nas lojas, as pessoas eram abordadas pelos pesquisadores que questionavam quanto à intenção de compra. Os resultados mostraram que:

- 58% das pessoas entraram na farmácia em busca de medicamentos, sendo que, 6% não tinham prescrição médica;
- 21% buscavam produtos de higiene pessoal;
- 12% buscavam cosméticos;
- 2% buscavam bebidas;
- 7% outros produtos (primeiros socorros, alimentos e telefonia).

No entanto, de acordo com essa pesquisa, apesar de aproximadamente metade das pessoas entrarem na farmácia com o objetivo de comprar medicamentos, elas buscavam também artigos de higiene, beleza e cosméticos. A escolha da farmácia para compra destes itens decorre, essencialmente, devido à localização, conveniência e praticidade. Vale ressaltar que no caso dos cosméticos, a compra na farmácia ainda é impulsionada por uma percepção dos consumidores que o preço é mais baixo.

#### **- Perfil dos compradores**

- 65% dos frequentadores de farmácias são mulheres;
- cerca de 83% pertencem à classe B e C;
- somente 61% tem o colegial completo ;
- os frequentadores desse canal têm em média de 20-39 anos;
- 83% dos consumidores vão sozinhos aos estabelecimentos;
- o período com maior concentração de compra está no período da tarde (56%).

Após a compra, os entrevistados eram novamente abordados, e verificou-se que 16% cancelaram a compra pela falta de produto, ou marcas, e 7% compraram por impulso. Os produtos que mais se vendem por impulso são: cremes dentais, sabonetes, lâminas de barbear, preservativos, esmaltes, barras de cereais e refrigerantes.

#### **- Tempo de permanência nas lojas**

- Os consumidores ficam 5 minutos em média nas farmácias e drogarias.
- Em média 51% dos consumidores vão diretamente ao balcão, sendo que 58% estão interessados em medicamentos.
- 33% dos consumidores foram direto ao balcão, mas pararam para olhar outras seções.

A pesquisa mostrou também que 59% dos consumidores tinham o hábito de ler os encartes de ofertas; 99% dos estabelecimentos tinham material de *merchandising*; apenas 30% dos consumidores expostos a materiais de comunicação têm lembrança desse estímulo; e aproximadamente 88% dos materiais de *merchandising* são expostos na entrada da loja e também geram maior *recall* espontâneo (CRFMS, 2008; POD1, 2008, MUNDO DO MARKETING, 2008).

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NISSEI**

À frente das farmácias e drogarias Nissei, há 23 anos, está Sérgio Maeoka, que, em 26 de junho de 1986, abriu uma pequena farmácia no bairro Mercês, em Curitiba. Nessa época para sustentar a família, Maeoka, administrava a farmácia e uma pastelaria. O negócio cresceu e se tornou referência nos conceitos de loja e atendimento (OPET & MERCADO, 2008; PARANASHOP, 2008, ZEGLIN, 2005).

A empresa recebeu o nome Nissei em homenagem aos filhos de japoneses nascidos na América, já que Maeoka é filho de imigrantes japoneses. Este, quando tinha oito anos, morava em uma chácara e ajudava a família vender leite e alface. Trabalhou também na lavoura de café e, com 14 anos, começou como *office-boy* numa farmácia na cidade de Apucarana. Na época ele não tinha idéia que iria continuar no ramo farmacêutico, mas como queria ganhar mais, foi promovido a balconista e, então, começou a ler as bulas para entender o que vendia (OPET & MERCADO, 2008; ZEGLIN, 2005, REDETEC, 2008).

Em 1975, uma geada acabou com os cafezais do Centro-Norte do Paraná, este fato levou a família Maeoka a mudar-se para a capital. Nesta cidade ele trabalhou como atendente e chegou a gerenciar uma pequena rede. Quando seu antigo patrão vendeu o negócio,

ofereceu-lhe um ponto como pagamento pelos serviços. Foi então, com a venda desse imóvel, que o empresário abriu sua primeira loja; no entanto foi preciso outra atividade que proporcionasse seu sustento diário, para isso abriu uma pastelaria. Com a ajuda da esposa e da irmã mantiveram por cinco anos a farmácia e a pastelaria (OPET & MERCADO, 2008; ZEGLIN, 2005, REDETEC, 2008).

Segundo Maeoka, o início foi difícil, de dia cuidava da limpeza a venda na farmácia e à noite fazia as massas de pastel; se o mesmo tivesse somente o primeiro negócio, provavelmente teria quebrado. A pastelaria foi vendida quando Maeoka estava com três filiais de farmácias e condições para sustentar-se somente com este ramo (OPET & MERCADO, 2008; ZEGLIN, 2005, REDETC, 2008).

“A primeira Nissei começou em junho de 86, foi na época do plano cruzado. Era eu, uma farmacêutica e um atendente. (...) a Nissei era uma farmácia bastante modesta, foi depois de dez anos, depois de dez anos trabalhando na farmácia e reinvestindo tudo o que eu vendia nela, que começamos a melhorar, enquanto isso eu conseguia me sustentar com a pastelaria”.

O crescimento começou a deslanchar quando, em 1995, foi aberta a quarta farmácia, na Rua Ébano Pereira, no centro de Curitiba. Maeoka (Opet & Mercado, 2008) relata que esta vendia mais do que as outras três juntas e foi o que alavancou o crescimento da rede.

“No final de 95 nos abrimos a quarta loja que fica ali na Ébano Pereira, na época para o padrão da Nissei era uma grande loja, hoje pode-se dizer que é uma loja pequena. Mas na época era uma loja enorme e ali começou realmente uma fase boa da Nissei porque foi um lugar, vamos dizer que acertamos no ponto e com isso daí a gente conseguiu sonhar um pouco mais alto”.

Em 1998, já eram 8 farmácias; dois anos depois 30 lojas. Com uma resolução estadual que permitiu abrir lojas no conceito *drugstore* (loja de conveniência), em 2000 a rede Nissei redimensionou as unidades para oferecer novos produtos que, até então eram proibidos a venda em farmácia. As lojas passaram então a ter 200, 300 e até 800 metros quadrados, a exemplo a loja da Vila Hauer (OPET & MERCADO, 2008, PARANASHOP, 2008).

Este crescimento exigiu da empresa o investimento numa estrutura administrativa maior, por isso, em 2003 foi criada uma nova Central Administrativa e o Centro de Distribuição (CD), situados no bairro Parolin, em Curitiba (ANEXO 3). Em 2007, a Nissei investiu R\$ 5 milhões na ampliação e informatização do centro de distribuição e reestruturação da Central Administrativa. Com esse investimento, o Centro de Distribuição



passou a ter o dobro de capacidade para armazenamento de produtos, passando a ter 10 mil metros quadrado de área útil.

O CD é responsável pelo abastecimento de todos os pontos de vendas da rede e é dividido por categoria de produtos como higiene e beleza, medicamentos e venda livre. São mais de 30 mil itens diferentes e geram 6 milhões de unidades mensais movimentadas. Com a ampliação do CD, o objetivo é movimentar 12 milhões de unidades (GAZETA DO POVO, TALK COMUNICAÇÕES, 2008).

A estrutura administrativa, que também recebeu investimentos, teve suas salas ampliadas para readequar a necessidades dos colaboradores que atendem as lojas. O grêmio recreativo ganhou uma nova sede com mais de 1.500 metros quadrados, composto de quadras esportivas, churrasqueiras e computadores com acesso à internet para os colaboradores (TALK COMUNICAÇÕES, 2008).

Em 2004, pensando em oferecer um atendimento ainda mais completo para seus clientes, a rede de Farmácias e Drogarias Nissei criou a Farmácia de Manipulação e, em 2006, com o mesmo objetivo criou o *Delivery Farma*, que faz entrega em domicílio daqueles pedidos feitos no televentas da empresa (ANEXO 3).

Além da preocupação com seus clientes externos, a empresa se preocupa com seus clientes internos (funcionários); para tanto, implantou em 2004 a Farmácia Escola Nissei, um centro de treinamento e capacitação, que oferece cursos, palestras e outros procedimentos aos funcionários. Em 2007 foi inaugurada uma nova sede escola, que passou a ser chamada de Centro de Treinamento e Capacitação Nissei (ANEXO 3).

Atualmente a Nissei está presente em Curitiba e região metropolitana, litoral, Ponta Grossa, Londrina, Maringá, União da Vitória, Sarandi, Castro, Cascavel e Guarapuava. Conta com 143 lojas e mais de três mil colaboradores, que atendem à média de 2,8 milhões de clientes por mês. Para 2010 a empresa pretende entrar no mercado de Santa Catarina e São Paulo; além disso, abrir seu capital (RIOS, 2008; ANEXO 3).

No Brasil, a empresa encontra-se em sétimo lugar no *ranking* das farmácias; no Paraná, é líder isolada, conforme relato do presidente da empresa.

“No Paraná a Nissei é a líder isolada. Vamos dizer o segundo lugar tem talvez 10 a 12% do faturamento da Nissei. Então a Nissei fatura 10 vezes mais que o segundo lugar. (...) e o segundo lugar é a rede Minerva”.

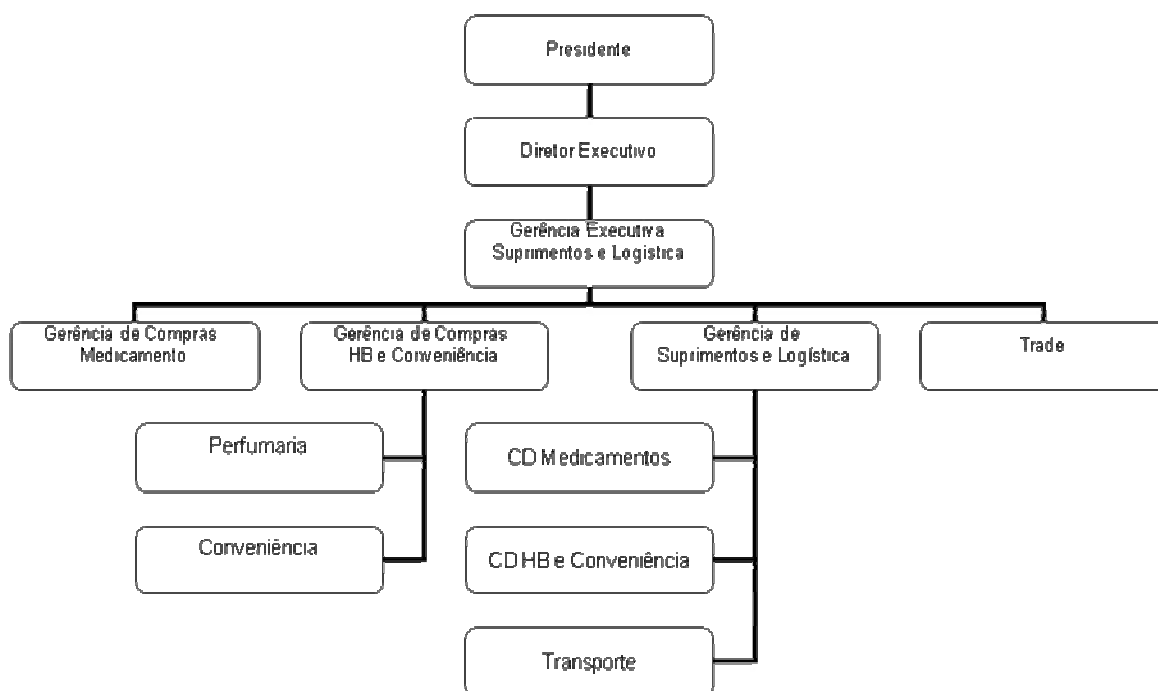
De acordo com Maeoka, a Nissei é atualmente um modelo de farmácia, diferente de tudo que tem no Brasil. Tem um modelo de gestão, um modelo de farmácia e uma equipe

muito comprometida que sabe quais são os objetivos da empresa. Por isso, estão dois anos adiantados em relação ao planejado, já que o objetivo era em 2010 abrir todas as lojas previstas para o Paraná e isso ocorreu em 2008. O próximo passo é em 2013 estar entre as três maiores redes do Brasil.

#### 4.2.1 Estrutura Organizacional

A empresa tem seu presidente, o diretor executivo e três grandes gerências executivas denominadas suprimentos e logísticas, comercial e administrativa que são responsáveis pelas diversas atividades relacionadas a cada área. Abaixo estão os organogramas e as descrições das principais atividades de cada área.

A primeira a gerência executiva é a de suprimentos e logística, conforme mostra a figura 13.



Fonte: Fornecido pela empresa

FIGURA 13: Organograma da Gerência Executiva Suprimentos e Logística

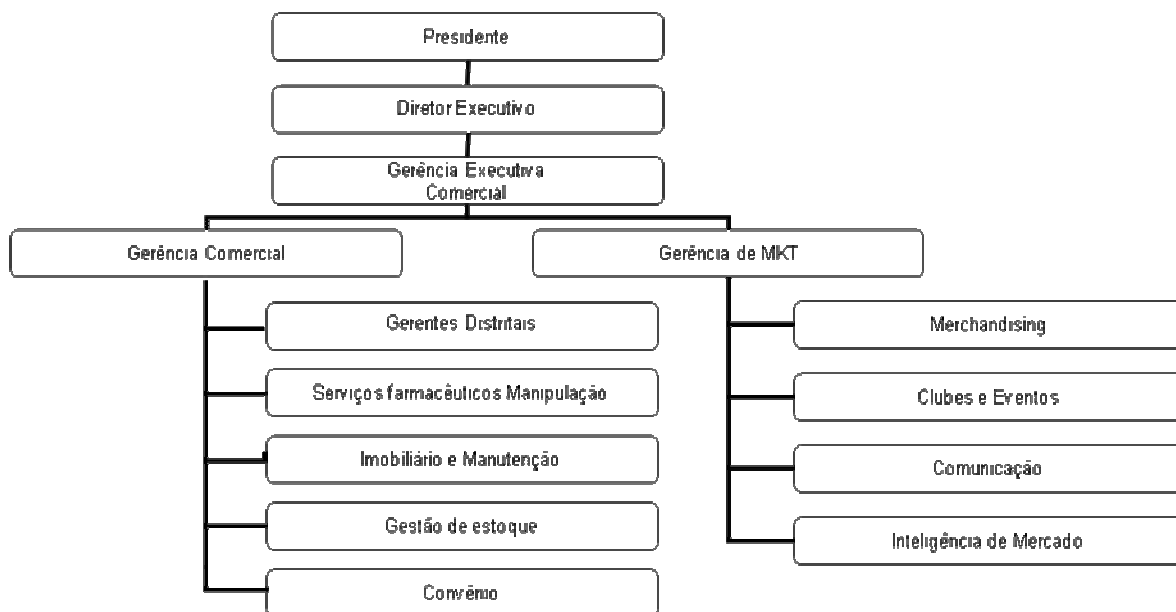
Esta divisão é composta por quatro departamentos: gerência de compras e medicamentos e gerenciamento de compra de HB e conveniências, ou seja, são responsáveis pela negociação e a compra de perfumaria, cosméticos, dermocosméticos e conveniências; a gerência de suprimentos e logística é responsável em planejar, operar e controlar o fluxo dos produtos da empresa. Cuida também do transporte e armazenamento das mercadorias.

No centro de distribuição é utilizado o sistema WMS (*Warehouse Management Systems*) que propicia o uso mais intensivo do conceito de armazenagem. Todos os *palletes* de armazenamento recebem identificação, devidamente cadastrada e controlada pelo computador. O sistema torna a busca pelos medicamentos, perfumarias, cosméticos, produtos de venda livre, etc., mais simples, reduz o tempo de reposição para as lojas, bem como minimiza o risco de erros durante o abastecimento.

Outro departamento é o *trade marketing*, uma ferramenta de marketing utilizada pela empresa que adapta estratégias de produtos e serviços aos objetivos da empresa e dos parceiros para aumentar as vendas nas lojas. O *trade* busca valorizar os maiores parceiros de medicamentos isentos de prescrição, perfumaria conveniências e criar ações para os dez maiores convênios da empresa e para os serviços oferecidos na loja. O objetivo é aproveitar os espaços ociosos das lojas para desenvolver ações para os clientes, valorizar as ações dos fornecedores e dos serviços da empresa para que os clientes permaneçam por mais tempo e comprem os produtos oferecidos pela empresa.

A área é também responsável pelo PBM's (*Pharmacy Benefit Management*) que é o gerenciamento eletrônico dos benefícios-fármacia para compra de medicamentos. O principal objetivo é disponibilizar serviços hábeis em reduzir o custo em saúde, permitindo uso racional do medicamento, reduzindo a evasão do receituário e aumentando a adesão ao tratamento. É utilizada uma conexão eletrônica da rede de farmácia a um banco de dados que possibilita dispensação de medicamentos de um formulário referencial, a elegibilidade do beneficiário, autorização da operação e consequente armazenagem e disponibilidade de informações para as empresas contratantes. A aplicação do gerenciamento de benefícios de medicamentos proporciona benefícios operacionais, financeiros e a integração dos participantes (beneficiário, médico, farmácias, indústria e operadora).

A segunda gerência executiva é a comercial conforme mostra a figura 14



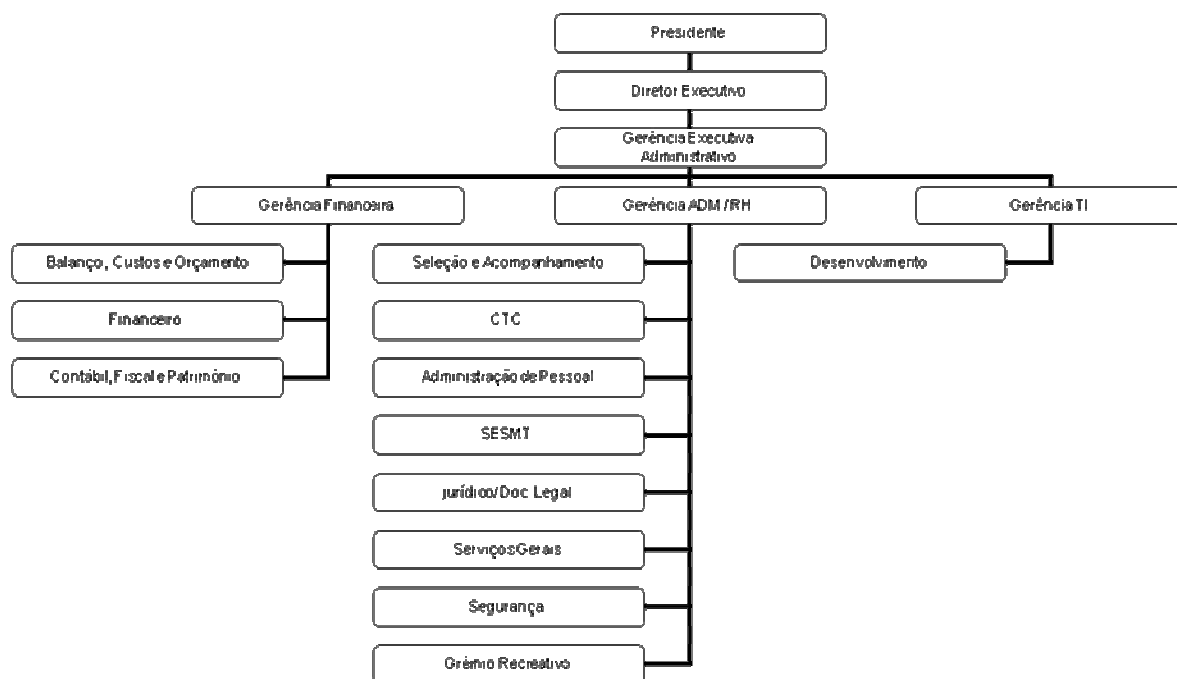
Fonte: Fornecido pela empresa

FIGURA 14: Organograma da Gerência Executiva Comercial

Esta divisão é composta por dois departamentos, isto é, gerência comercial, responsável pelos gerentes distritais que cuidam do planejamento, orientação, coordenação, treinamento, desenvolvimento e motivação das equipes das lojas de sua responsabilidade com o objetivo de atingir as metas da empresa; pelos serviços farmacêuticos de manipulação; pelo imobiliário e manutenção das lojas; pela gestão de estoque, isto é, estabelecer quais itens continuará nas lojas, o período de reabastecimento, estabelecer o volume necessário dos itens para atender a loja por um determinado período, fornecer dados para que o departamento de compras negocie com os fornecedores; esta área é responsável também pela gestão de categoria, ou seja, identificar, na loja, o local mais adequado para cada item ser exposto; e quando é identificado algum item não comercializado nas lojas, “item falteiro”, é realizado a viabilidade ou não de comprá-lo e disponibilizá-lo; e a administração dos convênios.

E gerência de marketing - o departamento de marketing trabalha com uma agência interna (*house*) e uma agência externa. A primeira cuida do material de loja e campanha de PDV (ponto de venda), ou seja, tudo o que vai impactar o cliente diretamente. É composta pelo *merchandising*, que cuida da aplicação dos materiais dos clubes e de todos os departamentos na loja; o departamento de criação, que cuida dos materiais gráficos; o departamento de mídia, que cuida de todo o material que será veiculado tanto no rádio, como na televisão; o marketing interno; a inteligência de mercado e os clubes de relacionamentos e

eventos. A segunda cuida da parte institucional da empresa e da imagem dela na mídia de massa. A terceira gerência executiva é a administrativa conforme mostra a figura 15



Fonte: Fornecido pela empresa

FIGURA 15: Organograma da Gerência Executiva Administrativa

Esta divisão é composta por três departamentos: a gerência financeira responsável pelo balanço, custos e orçamentos, pelo financeiro, pelo contábil, fiscal e patrimônio; a gerência administrativa e de recursos humanos responsável pela seleção e acompanhamento, ou seja, são responsáveis pela seleção e o acompanhamento da entrada até a saída do funcionário; o CTC (Centro de Treinamento) responsável pelo levantamento de necessidades, elaboração e execução dos treinamentos; a administração de pessoal; SESMT (Serviço de Segurança, Engenharia e Medicina) que, além de realizar trabalhos de prevenção de acidentes, está começando a fazer ações no sentido de os funcionários se prevenirem e se preocuparem com a saúde deles. A empresa não está preocupada com o braço machucado ou com a escada que fez o colaborador machucar-se, mas com o colaborador que caiu e machucou o braço; o jurídico; serviços gerais; segurança e o grêmio recreativo; a gerência de IT responsável em desenvolver novos sistemas, administrar e dar suporte para as aplicações corporativas de vendas, gestão de estoque e de pessoas, finanças e contábil. Fornece toda infraestrutura necessária para o trabalho nas lojas e departamentos da Nissei, dá todo suporte a todas as áreas da empresa, fazendo a manutenção de *hardware*, periféricos e sistemas.

## 4.2.2 Missão e Visão da Empresa

A missão e visão antigas e atuais da empresa estão abaixo descritas.

### 4.2.2.1 Missão

A missão da empresa até 2008 era: “Oferecer produtos de qualidade proporcionando aos clientes saúde, beleza e bem-estar, garantindo assim crescimento e rentabilidade da marca”. Em 2009 mudou para: Estar próximo dos clientes, proporcionando a eles bem-estar, com simplicidade, paixão, inovação e sustentabilidade.

### 4.2.2.2 Visão

A visão da empresa até 2008 era: Ser a melhor e mais competitiva rede de farmácias do Brasil, oferecendo produtos e serviços inovadores com excelente qualidade, superando as expectativas dos clientes e colaboradores. Em 2009 mudou para: Estar entre as três maiores redes de farmácias do Brasil até 2013.

De acordo com os entrevistados já tiveram outras mudanças na missão e visão da empresa; porém anteriormente à própria equipe foi quem redefiniu esses dois conceitos nos encontros anuais que acontece na empresa.

No entanto com a grande expansão dos últimos anos, a empresa que era considerada de porte médio passou a ser uma empresa de grande porte; devido a isso foi necessário repensar o jeito de pensar e de funcionar. Então, há dois anos, com o objetivo de tornar-se mais profissional, a empresa fez uma parceria com a Fundação Dom Cabral e, em conjunto, definiram a nova missão e a visão da empresa. Os depoimentos abaixo descrevem essas mudanças.

“Porque é assim, a gente era uma empresa pequena e agora a gente é meio adolescente. Cabeça grande, pernas grandes; e a gente não sabe se é adulto ou criança. A empresa está nessa fase de empresa familiar que está se profissionalizando. Então como a nossa meta é ousada e a gente quer profissionalizar-se; a gente achou por bem procurar uma escola de negócios que trouxesse teorias e metodologias que levassem a gente mais fácil e sem muito esforço no caminho que a gente queria. Por isso, que a gente trouxe a Fundação Dom Cabral, que é uma das melhores nisso, para montar nosso planejamento estratégico, ajudar a gente definir metas”.

“A Dom Cabral, que é o programa de parceiros de excelência, sempre que entra numa empresa, a primeira coisa que ele faz é a discussão de missão, visão e valores para que se possa, em cima dessa revisão, montar o planejamento da empresa. Então foi isso realmente que aconteceu, existia uma missão e uma visão, a gente não tinha trabalhado isso de forma tão madura do que com o trabalho com deles. Foi aí que se chegou a várias conclusões com essa discussão (...) e consequentemente foi rediscutido o processo de ideologia da empresa, então foi um pouco disso, foi amadurecer um trabalho que já tinha sido feito, mas não com a profundidade que foi feito no ano passado, por isso acabou mudando”.

Houve mudanças na missão e visão da empresa, mas os valores continuaram os mesmos; isso será discutido posteriormente.

### 4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir estão descritos os resultados das categorias analíticas do estudo, isto é, fatores ambientais, cultura organizacional, estratégia, marketing interno, operações e resultados do marketing de relacionamento.

#### 4.3.1 Fatores Ambientais

Na opinião dos respondentes, as principais mudanças ambientais ocorridas no setor varejista farmacêutico nos últimos anos foram:

- a) Mudança no comportamento do consumidor: O consumidor não vê mais a farmácia como um local onde se lembra sofrimento, aonde as pessoas iam para tomar injeções ou para comprar remédios porque estavam muito doentes ou com dores. Essa imagem de farmácia para o cliente é coisa do passado; o cliente procura o medicamento, é claro. No entanto, atualmente os medicamentos servem mais como um preventivo do que um ataque a determinada patologia, doença ou infecção. Toma-se remédios para se ter uma vida melhor ou evitar situações mais graves e isso tem contribuído para as pessoas viverem mais. O cliente também vai à farmácia para comprar, por exemplo, uma tintura buscando ficar mais bonita e para melhorar sua auto-estima. Dessa forma, a farmácia é um local onde a pessoa alia saúde e bem-estar, fato este que nos últimos anos o segmento de farmácia é o que mais cresce na área de perfumaria, pois alia a parte de medicamentos de prevenção, aos cremes, aos hidratantes, as tinturas, ou seja, a tudo que traduz em bem estar. Sendo assim, segundo um respondente, as empresas que não evoluíram e não se adaptaram a essas novas exigências dos consumidores estão fora do mercado.

Acredita-se também que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação ao atendimento, porque estes têm cada dia mais opções de produtos que são *commodities*, uma aspirina, por exemplo, tem na empresa (Nissei) e tem na concorrência. O preço na empresa é o mesmo do concorrente, tudo ficou muito parecido, ninguém consegue perceber diferença entre um produto vendido na Nissei ou na concorrência. Dessa forma, é preciso se reinventar, buscando novas oportunidades como comodidade, bem-

estar, trazendo conveniências, lojas 24 horas, clube de relacionamento entre outros, senão vai ser difícil que o consumidor perceba e a empresa ganhe preferência da marca.

b) Tecnologia – Seria difícil pensar em gestão da informação, ou expansão da empresa da forma como ocorreu na Nissei nestes últimos anos, se não houvesse a tecnologia como ferramenta de apoio. Há dez anos, cada vez que se abria uma nova loja, era preciso um longo tempo para formar um gerente para administrá-la, pois não havia a facilidade de coletar, manter e gerir informações como há hoje. Com a internet, todos os processos ficaram mais eficientes, atualmente pode-se criar grandes redes, pois com o apoio da tecnologia é possível fazer monitoramento e controle, inclusive do cliente. Tendo parcerias com institutos de pesquisas, além do próprio banco de dados da empresa, é possível saber: quem é o consumidor; como consomem; quanto é consumido; o que o cliente quer; quais são as tendências, entre outros.

c) Legislação – a Resolução Estadual que autorizou e definiu como trabalhar com *drugstore*, permitiu a abertura de grandes lojas com uma grande quantidade de itens. A Nissei, inclusive, foi a primeira empresa do Paraná a conseguir alvará de funcionamento como *drugstore*, depois de ter apresentado vários projetos, foi aprovado o modelo da Nissei no qual a área de medicamentos é separada por um vidro, vulgarmente chamado de “aquário”. Esse “aquário” foi e é copiado no Paraná inteiro.

A entrada dos genéricos trouxe para dentro das lojas, consumidores que até então não frequentavam farmácias, pois consideravam os remédios muito caros. Neste caso, ou tentavam conseguir gratuitamente nos órgãos do governo ou simplesmente não faziam o tratamento indicado pelo médico. Com o barateamento dos medicamentos, conseguido através do estímulo ao consumo dos genéricos, os consumidores começaram a comprar mais remédio; além disso, começaram a consumir outros produtos, como perfumaria e conveniências que não tinham o hábito de comprar em farmácias.

d) Concorrência – A concorrência por preços em Curitiba é muito acirrada e isso acaba prejudicando o mercado.



Os entrevistados apontaram diferentes mudanças ambientais ocorridas no varejo farmacêutico; no entanto quando foram perguntados se estas forçaram a empresa a alterar a forma de relacionar-se com o cliente, ou se estas forçaram a adoção das práticas do marketing de relacionamento, todos, sem exceção, disseram que não, não foram as mudanças ambientais que influenciaram na adoção. A primeira ação de relacionamento foi o Clube da Melhor Idade; e foi criada com o propósito de agradecer aos clientes a preferência à marca, devolver à sociedade a preferência que ela dá à Nissei, além de ser um projeto de inserção social. Os depoimentos abaixo refletem estas afirmações:

“(...) o propósito de nosso presidente com o MR foi agradecer aos clientes a preferência da marca. A gente já dava desconto mesmo antes de existirem os clubes, realmente é uma forma de devolver para a sociedade a preferência que eles nos dão. Esse é o principal objetivo da Nissei com os clubes de relacionamento”.

“(...) a questão de termos os clubes de fidelização é para nós estarmos mais próximos ao cliente, é uma forma de mostrar para eles que estamos agradecidos a eles serem nossos clientes. Tem a função de inserir as pessoas na sociedade e as atividades que nós temos nos clubes servem bem para isso. Já ouvi muitos relatos de pessoas que tomavam remédios e hoje não precisam mais tomar nenhum remédio a partir do momento que começaram participar das atividades. O clube não acabou até hoje, porque é muito importante; na verdade está aumentando cada vez mais”.

“(...) porque nosso clube foi criado não visando essa parte comercial e sim como uma forma de agradecimento e bem-estar do cliente, então nada se compara às ações da Nissei. Eles podem copiar baile, mas baile todo mundo faz, mas agora você ter uma estrutura por trás, hoje a gente tem cinco pessoas dedicadas só aos clubes de relacionamento, então aqui, isso é nosso diamante”.

As palavras mais frequentes quanto aos motivos que levaram a adoção do MR foram: agradecimento e inserção social.

#### **4.3.2 Cultura Organizacional**

Como já foi visto anteriormente, a missão e visão da empresa mudaram, no entanto os valores permaneceram os mesmos, ou seja:

- Respeitar clientes, colaboradores e fornecedores;
- Oferecer qualidade nos serviços prestados e garantia de procedência dos produtos comercializados;
- Promover o desenvolvimento e a capacitação de nossos colaboradores;
- Manter uma equipe de trabalho qualificada que supere as expectativas dos clientes.

De acordo com os entrevistados, o respeito tanto pelos clientes, como pelos colaboradores e fornecedores, são a essência da empresa, e a essência não mudou; por isso os valores não foram alterados, mesmo com a revisão do planejamento estratégico feito junto com uma consultoria externa.

A preocupação da empresa em estabelecer relacionamento de longo prazo com os clientes internos e externos foi ressaltada pelos entrevistados, os depoimentos abaixo demonstram isso:

“(...) Com todos os tipos de clientes internos e externos, inclusive com nossos fornecedores, porque a gente tem que estabelecer parceria; se eu tenho um fornecedor parceiro que eu ajudo e ele me ajuda, estarei ganhando e ele também. Então essa parceria é mais duradoura e o relacionamento se estabelece naturalmente, porque eu não quero tirar nada dele e ele nada de mim. Então a gente pode ser mais verdadeiro, e ajudar é uma relação de ganha-ganha. Com os clientes é a mesma coisa se eu sou um cliente e sei que não sou enganada, que ninguém vai trocar minha receita, ninguém vai me vender qualquer coisa, eu posso confiar naquela empresa e é isso que a gente busca. Com os colaboradores se eu explico para eles o que ele está ganhando com a comissão que ele tem, porque a comissão é daquele jeito, ele tem clareza das metas dos objetivos e para onde a empresa vai, também fica uma parceria. Ele dá o trabalho e em troca a gente dá a possibilidade de crescimento tudo de forma bem clara”.

(...) Ah, em primeiro lugar está o cliente, os clubes, as promoções, o voluntariado é tudo pensado para ele, claro sem esquecer-se de “si”, os colaboradores que fazemos as coisas acontecerem e os nossos fornecedores que são nossos parceiros.

(...) Nossos clientes obviamente são importantes para nós, basta ver que quando nenhuma concorrente oferecia e ainda não oferece um clube como o da melhor idade, a empresa já pensava e valorizava as pessoas idosas.

Na análise das entrevistas foi possível verificar que além dos clientes, a empresa busca valorizar seus colaboradores e fornecedores.

#### 4.3.2.1 Conquista versus manutenção do cliente

A Nissei possui uma participação de mercado de 40%, ou seja, de cada 100 clientes 40 são da empresa. Dessa forma, em mercado como Curitiba, por exemplo, crescer está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. Neste contexto, os entrevistados veem a questão conquista *versus* manutenção de cliente de duas maneiras:

Nos mercados onde já estão estabelecidos como Curitiba e região metropolitana, não há o que discutir: o foco é a manutenção dos clientes atuais. Os depoimentos abaixo confirmam isso:

“(...) isso é estatístico, quando você chega a um patamar, você tem que cuidar muito para segurar esse cliente. Às vezes, quando você começa a pensar em muito buscar, você esquece um pouquinho do que você já conquistou. Então, é melhor você pegar e tentar alinhar de uma maneira que não perca mais os clientes, nem que eu tenha que buscar mais lentamente. Então, por isso, nós estamos aprimorando nossos clubes

de relacionamentos, nosso programa de TV foi totalmente refeito, nosso posicionamento de loja está mudando. Os gargalos que nós tínhamos no atendimento, nós estamos tentando resolver o mais rápido possível; nós já aumentamos a capacidade de nossos servidores para a gente conseguir traduzir num serviço mais rápido e, conseqüentemente atender bem nossos clientes”.

“(...) a empresa está num período de grande expansão, e se não cuidar, facilmente a gente pode esquecer-se dos mercados, como Curitiba e região metropolitana, onde já estamos há mais de 20. Mais importante do que conquistar novos mercados é manter aqueles que a gente já conquistou porque é seis vezes mais caro conquistar novos clientes do que manter aqueles que já estão conosco há mais tempo”.

Nos mercados nos quais a empresa está entrando o foco é a conquista, ou seja, são feitas ações para as pessoas visitarem as lojas, conhecerem a marca, entenderem o conceito Nissei entre outros.

“(...) porque cada vez que a gente abre uma nova loja e isso acontece com frequência, a gente tem que conquistar. Eu me lembro de quando a gente foi para Maringá eles não estão muito acostumados a comprar perfumaria em farmácia, então foi preciso trazer o consumidor para loja, para ele conhecer esse novo modelo, levar a marca para depois pensar em fidelização”.

“Bem, mercado como Cascavel, Toledo entre outros, você precisa conquistar os clientes antes de pensar na manutenção. Nesses lugares os clientes ainda não conheciam o conceito *drugstore*, então primeiro eles vão ter que se acostumar a comprar neste modelo de loja e com a marca, para então a gente pensar em manutenção. No entanto, desde o início são oferecidos e divulgados clubes e seus benefícios”.

“A gente tem vários mercados e em vários níveis de maturação. Um mercado novo, como Maringá e Cascavel demandam o quê? - Muito mais ações para que o cliente venha conhecer e ter uma experiência com a marca, ter uma experiência boa de compra, aonde a gente levou um conceito de *drugstore* que lá não existia. Então, lá ainda se está nesta fase; já em Curitiba, em que a gente tem 70% das nossas lojas, digo que 70% da nossa receita vem aqui em Curitiba e região metropolitana, demanda uma estratégia diferente onde a Nissei já é conhecida como primeiro nome em farmácia. A gente ganhou o *Top Of Mind* em dois anos consecutivos e o *Top of Mind* Universitário. Então aqui o desafio é manter o padrão de atendimento e os clientes”.

Nas regiões, Curitiba e região metropolitana, onde a empresa já está estabelecida, buscam-se nichos de mercados para poder atuar. Por exemplo, os dermocentros, lojas especializadas em vender dermocosméticos, produtos que na sua formulação levam elementos farmacológicos. O depoimento abaixo faz uma analogia sobre a saturação do mercado.

(...) é igual quando você vai pescar, quando tem um monte de peixe você coloca uma varinha no rio e pega um peixe e vai pegando, joga qualquer isca e vai pegando. Agora quando vai ficando pouco peixe o que você tem que fazer? - Você já tem que reconhecer que isca e que anzol é o mais adequado. Você tem que ser muito mais profissional precisa ter muito mais informações. A gente está nessa fase de tentar buscar mais clientes em nichos de mercados. Ah, tem uma PBM? - Vamos buscar

essa PBM e atender esses clientes. Ah, tem esse tipo de público que nós não atendemos? - Vamos buscar esse público dessa maneira. Então quer dizer a coisa fica muito mais restrita, mas é possível a expansão ainda.

Na opinião de um dos entrevistados, a única coisa que um empresário não pode fazer é estacionar. O comércio, na opinião dele, é muito dinâmico; dessa forma é preciso estar continuamente inovando. Outro respondente acredita que a empresa está conseguindo manter seus clientes, já que o *ticket* médio dos clientes às vezes diminui; no entanto o número de clientes atendidos pela rede continua constante.

#### 4.3.2.2 Pesquisa de Mercado

A empresa encontra-se num momento de mudanças em relação à pesquisa de mercado. Até dois anos atrás, as decisões, segundo os entrevistados, eram tomadas baseadas no *feeling* dos gestores. Para mudar esse panorama em 2008 a empresa contratou uma consultoria para fazer uma pesquisa bem detalhada sobre seus clientes e o planejamento do marketing (mídia, *merchandizing*, MR) de 2009 foi baseado nos resultados dessa pesquisa. Na opinião dos gestores, a empresa sempre valorizou a opinião dos consumidores, e esta sempre foi uma das variáveis para tomada de decisão; no entanto agora isto está acontecendo de forma mais profissional.

Atualmente, os gestores da empresa utilizam pesquisa de mercado para acompanhar preço, a participação no mercado, as vendas dos medicamentos e das demais categorias de produtos. São feitas reuniões semanais com os gestores que ficam atualizados do que está acontecendo no mercado e na empresa.

#### 4.3.2.3 Concorrentes

Mesmo a empresa sendo a líder absoluta no mercado paranaense, os entrevistados relataram que sempre estão buscando saber o que acontece com o concorrentes, bem como estimulam os funcionários a fazer o mesmo.

“(...) você tem que estar olhando mais na concorrência do que para seu próprio umbigo, principalmente quando você tem um posicionamento que a Nissei tem hoje, que parece que está tudo dominado, aí é fácil. Quando você tem um concorrente, existe motivação porque você é obrigado a fazer alguma coisa; às vezes quando não tem, você relaxa um pouco, então é aí que a gente realmente tem que pegar mais firme e jamais se esquecer do concorrente”.

Apesar de os entrevistados relatarem que buscam estar atualizados em relação aos concorrentes, eles ressaltaram que os mesmos reconhecem que a empresa se diferencia,

principalmente no que diz respeito aos clientes da terceira idade; ninguém neste mercado faz o que eles fazem.

### 4.3.3 Estratégia

A seguir estão descritos os resultados em relação ao propósito, à seleção das partes, os programas de relacionamento e sua evolução ao longo do tempo.

#### 4.3.3.1 Propósito

Na análise de conteúdo das entrevistas foi possível identificar com mais frequência as seguintes afirmações relacionadas ao propósito do Marketing de Relacionamento: valorização dos clientes; inserção social e agradecimento pela preferência. Conforme depoimentos abaixo:

“Ah é valorizar os clientes frequentes, fazer eles se sentirem importantes, mas que isso, de fato mostrar que eles são importantes para nós. É uma forma de agradecer a preferência. O clube da melhor idade, em especial, tem uma função social também, ou seja, trazer as pessoas que muitas vezes estão sozinhas em casa para o convívio de outras pessoas que, às vezes, enfrentam as mesmas dificuldades; quantas vezes recebemos ligações de pessoas que estavam em depressão e quando começaram a fazer os passeios, as atividades do SESC e os bailes pararam de tomar remédios”.

“A proposta do primeiro clube quando ele foi criado e até hoje a gente procura manter, é que as pessoas quando chegam à melhor idade, elas se aposentam e não têm como usufruir de vários benefícios em virtude da aposentadoria, pois é um tanto quanto baixa, e a sociedade mesmo exclui esse tipo de pessoa; então o clube surgiu com o intuito de agradecer a fidelização que o cliente tem com a loja. Então a gente promove todas essas atividades como forma de agradecimento e de socialização deles também”.

“(…) o principal objetivo da Nissei com os clubes de relacionamento, além de ser uma forma de agradecer-lhe a preferência. É realmente um projeto de inserção social. A gente vê que o dia-a-dia é tão corrido e a melhor idade tem muito problemas com depressão mesmo. Eu trabalhei em laboratório e sei que as duas maiores procuras por medicamentos de geriatria diria que é a fluoxetina, um antidepressivo, remédios para dor e antiinflamatórios. Então, muitos desses problemas são causados por depressão mesmo. Por quê? Porque a gente sabe que nessa época da vida a maioria dos amigos acaba falecendo, a gente não tem todo o apoio da família, não consegue mais ter a mesma agilidade que tinha nos tempos de jovem e a gente passa por um período muito complicado, bem delicado. Então a missão da Nissei é tornar esse momento, não através da medicação, pois a gente vê que a medicação é uma forma de ele continuar fazendo as atividades normais deles. Mas é uma maneira de resgatar o pessoal da melhor idade e trazer um pouco mais de aconchego, uma troca, formam-se muitos círculos de amizade ali dentro do clube, nos passeios, nas atividades do SESC ou nos bailes”.

“(…) mas o mais importante do Clube da Melhor Idade, nas atividades como o passeio e o baile, é a inserção social. Muitas vezes a gente fala assim, as pessoas estão em casa há muito tempo lá e não tem com quem conversar, às vezes está isolado, às vezes não tem uma condição de sair sozinhas e coisa e tal. Então a gente acaba trazendo elas para um passeio e elas conhecem um monte de pessoas e a partir daí forma-se amizade e começa a sair, a ir a bailes, a trocar telefone e tal. Então eu acho que o mais importante de toda essa história aí é esse momento. Eu tenho vários

relatos de pessoas que antes eram depressivas, que só ficavam em casa, que tomavam remédios e hoje não precisam tomar remédio nenhum; a partir desse momento ela conseguiu ter uma vida diferente. Por que às vezes as pessoas precisam desse impulso, e eu acho que o clube e as atividades que nós temos ali estão servindo muito bem para isso. Então, eu acho que, por isso, não acabou até hoje, porque esta sendo uma coisa muito importante, na verdade está aumentando cada vez mais”.

Somente um entrevistado afirmou que o propósito do MR é fidelizar os clientes sem fazer referência às afirmações citadas anteriormente.

“(...) fidelizar ainda mais os clientes, trazer os clientes, amarrar mais à Nissei, trazer uma fidelidade, o porquê de eles sempre virem e comprarem sempre na Nissei, o porquê de eles estarem sempre consumindo na Nissei, por isso foi criado tanto o Clube da Mulher como o Clube da Melhor Idade”.

Outro aspecto que ficou evidente durante as entrevistas foi ênfase dos entrevistados sobre o propósito do Clube da Melhor Idade (1º clube criado pela empresa), e a pouca ênfase no Clube da Mulher (2º clube) que foi citado, mas sempre após muitos comentários sobre o primeiro.

#### 4.3.3.2 Seleção das Partes

A empresa tem dois públicos que são foco dos programas de relacionamento: o primeiro público escolhido pela Nissei foram as pessoas da Melhor Idade, ou seja, para empresa pessoas acima de 55, aposentados e pensionistas. Este critério foi utilizado desde 2002, quando iniciaram as atividades do clube e não alterou ao longo do tempo. O motivo para a escolha deste público foi devido ao fato de o proprietário da empresa, que antes mesmo de abrir sua primeira loja, quando ainda era atendente em outra rede de farmácia, perceber que as pessoas “idasas” são mais carentes, muitas vezes não têm atenção da família e acabam ficando isoladas. Ele adorava atender suas “velhinhas”, atendia tão bem que acabava ficando amigo e ganhando presentes delas. Dessa forma, resolveu direcionar as ações para este público em primeiro lugar. Ademais, pelo fato de estas pessoas dependerem de remédios de uso contínuo e serem clientes frequentes na farmácia, já que não é indicada a interrupção do tratamento, a empresa resolveu focar na melhor idade para, ao longo do tempo, estar se aperfeiçoando no atendimento deste público e, dessa forma, atendê-los cada vez melhor, conforme relatos abaixo:

“(...) o primeiro grupo escolhido foi o pessoal da melhor idade, pessoas com mais de 55 anos. Por quê? Porque a gente via que esse era um público muito frequente na Nissei. E a gente sabe que esse grupo tem a aposentadoria e que uma parte desse

dinheiro é sempre dedicada aos medicamentos. Porque é uma questão de qualidade de vida para ele. Então, a gente selecionou este primeiro grupo, pelo uso contínuo, principalmente, pela medicação de uso contínuo”.

“Ah, o pessoal da melhor idade sempre foi à menina dos olhos do nosso presidente; ele sempre gostou priorizar este público, porque eles são carentes de atenção, de carinho, de respeito e, até mesmo de recursos. E são eles os que mais precisam de remédios de uso contínuo e acabam gastando boa parte de sua aposentadoria com eles. Estas pessoas são e sempre foram clientes frequentes da farmácia”.

“O presidente dá muita importância aos clubes tanto que mesmo com a atual situação macroeconômica, principalmente o clube da melhor idade, ele não abre mão, por toda história e sempre a empresa deu muito foco nos aposentados. É o primeiro clube desde quando eu entrei aqui já existia. O clube da melhor idade é um modelo a ser seguido”.

O segundo público escolhido foram as mulheres acima de 16 anos. Esta escolha se deu porque as mulheres representam mais de 65% do público que frequenta a farmácia. A mulher compra produtos para ela e para a família toda. Os depoimentos abaixo ressaltam estes aspectos.

“Olha pesquisas afirmam que a mulher é a responsável pelo maior volume de compras, porque ela compra para o marido, ela compra para os filhos, ela às vezes compra para mãe, ela compra para ela, compra para casa então a mulher é assim cliente em potencial”.

(...) porque ela é a nossa principal cliente na rede e a gente pode confirmar isso através de uma pesquisa que a gente realizou ano passado sobre o perfil do cliente da Nissei. Elas representam mais 65% do nosso público e esses 65% possuem filhos, então ela compra para a família. Foi por isso que a mulher foi o segundo público que a Nissei adotou.

#### 4.3.3.3 Programas de Marketing de Relacionamento e sua Evolução

A empresa disponibiliza aos seus clientes dois Clubes de Relacionamento destinados as pessoas da melhor idade e as mulheres.

##### **Clube da Melhor Idade**

O Clube foi criado em 2002, e em fevereiro/09 contava com 138 mil associados cadastrados, sendo 50% desses ativos. Clientes ativos são aqueles que realizaram alguma compra há pelo menos 90 dias. As ações focadas nos clientes da terceira idade começaram a partir da abertura da segunda loja da rede; no entanto no início eram cedidos descontos nos medicamentos do dia 1 ao dia 7 de cada mês, atualmente o desconto é dado durante o mês todo, o que muda é o percentual de desconto dado.

Em 2002, iniciaram os passeios semanais que são realizados todas as sextas-feiras e os associados visitam diversos locais do Paraná. Para participar o cliente deve associar-se ao Clube da Melhor Idade e frequentar a mesma farmácia, já que cada vez que há um passeio é

escolhida uma ou mais lojas que irão convidar seus associados mais frequentes para participarem da atividade. Vale ressaltar que os associados escolhidos para participar não são aqueles que gastam mais, mas está diretamente ligada à presença da pessoa na loja. O objetivo deste critério é fazer a pessoa frequentar sempre a mesma loja e, dessa forma, criar laços com o gerente, as atendentes, as caixas etc.

Durante os passeios, já dentro dos ônibus, os recreacionistas contratados pela empresa, realizam atividades a fim de integrar o grupo. Chegando ao local escolhido há mais atividades, como danças, exercícios e dinâmicas, buscando sempre a integração e a consciência de se ter qualidade de vida através da prática de exercícios e da vida social ativa.

Durante a tarde, é realizada uma visita a algum ponto turístico da cidade onde está acontecendo o passeio; por exemplo, se o passeio é realizado em Curitiba, os associados vão até um museu, um parque, entre outros. No final da tarde todos retornam à loja de onde saíram para despedir-se e retornarem às suas residências.

Depois dos passeios nas sextas-feiras, o clube começou a oferecer os bailes a seus associados; estes ocorrem uma vez por mês, em Curitiba, região metropolitana, litoral e Ponta Grossa. Em 2009 serão realizados em Londrina, Maringá e União da Vitória. Para participar do baile os associados pagam R\$ 6,00 por pessoa. Neste custo estão incluídos alimentação e bebidas; não são fornecidas bebidas alcoólicas ou cigarros, pois todas as atividades são focadas na questão da saúde, qualidade de vida e bem-estar.

Em seguida, começaram os passeios ao Santuário Madre Paulina; este Santuário situa-se em Nova Trento/SC. É um local onde as pessoas vão para agradecer as bênçãos recebidas ou fazer pedidos à Santa. Para participar desta viagem o associado paga R\$ 30,00; neste valor estão incluídos a passagem de ida e volta, lanche da manhã, almoço e lanche da tarde.

Finalmente, a empresa fez uma parceria com o SESC com o objetivo de promover aos associados do Clube da Melhor Idade cursos e atividades como: musculação, ioga, informática, dança de salão, artesanato, pintura em tela, alongamento, caminhada e curso de canto e coral. Essas atividades são gratuitas para os associados.

Em 2008, foram realizados 48 passeios com uma média de 120 participantes em cada um deles, isto é, foram 5.760 senhores e senhoras que participaram dos passeios, gincanas e brindes, ao longo do ano. E cerca de dezoito mil associados participaram das atividades, como bailes, passeios, cursos, voluntariados e outras ações.

Em 2009, a identidade visual do Clube da Melhor Idade foi reformulada; esta mudança foi realizada buscando a revitalização da marca do programa de relacionamento e o alinhamento com a cultura da empresa de promover bem-estar para os seus clientes,



valorizando a saúde na melhor idade. Além disso, a partir de 2009, os associados estão sendo cadastrados utilizando o sistema de biometria. Após o cadastramento o associado não precisa carregar o cartão, pois compram, tendo os mesmos descontos, utilizando apenas a biometria digital. O cartão é utilizado para as atividades externas, como os cursos e passeios.

### **Clube da Mulher**

O Clube da Mulher foi criado em 2004. O público-alvo são as mulheres acima de 16 anos que tenham CPF próprio. Em fevereiro/2009 o clube tinha 150 mil associadas, sendo 50% ativas. Quando a cliente se associa ao clube ela pode optar por um cartão de crédito ou cartão para acúmulo de pontos.

Este é um clube de relacionamento, no qual inicialmente a associada acumula pontos nas compras de perfumaria, cosméticos, higiene pessoal e conveniências que podem ser trocados por produtos (exceto medicamentos) em qualquer loja da rede. Anteriormente, a pontuação dependia da forma de pagamento, ou seja, a cada R\$ 10,00 em compras pagas com dinheiro ou cartão: três pontos; cartão de convênio ou cartão de débito: dois pontos e, cartão de crédito ou cheque pré-datado: um ponto (ANEXO 4). Atualmente, a cada R\$ 10,00 são dois pontos, independentemente da forma de pagamento.

Buscando oferecer mais benefícios às associadas do clube, em 2005 a empresa criou o “Dia da Beleza”, ou seja, a associada troca 300 pontos acumulados por um pacote de beleza (banho de ofurão, massagem relaxante, máscara de ouro, manicure, pedicure, escova no cabelo, *design* de sobrancelha e maquiagem). Em 2009, procurando atender às solicitações das clientes que não tinham quatro horas ou 300 pontos disponíveis para desfrutar o “Dia da Beleza” o clube passou a proporcionar pequenos serviços que demandam menos pontos e menos tempo, por exemplo, manicure: 50 pontos ou escova: 80 pontos.

Em 2007, a empresa passou a oferecer o chá de bebê. A associada grávida pode trocar 150 pontos acumulados pelo chá-de-bebê oferecido pelo Clube da Mulher. A empresa fornece o espaço decorado, um *coffee break* para 40 convidadas, convites personalizados e uma lista de presentes que fica no local onde ocorre o chá. Depois que ganha o bebê, a mãe pode mandar a certidão de nascimento num prazo de 30 dias, além de estar duplicando o saldo de pontos que a associada tem, é enviado para o bebê um presente, ou seja, uma caixa personalizada com produtos, por exemplo, uma bolsa térmica, um *kit* de escova e um sabonete.

Atualmente, além dos benefícios citados anteriormente, a associada recebe um presente especial nas datas de casamento e formatura e, no aniversário, são duplicados os

pontos que estão acumulados. Com esses pontos, é possível também assistir a cursos e a palestras oferecidos pelo Clube.

Além disso, a partir de 2008, o Clube da Mulher começou a realizar ações de relacionamentos em empresas, principalmente aquelas conveniadas, isto é, o gestor do Clube da Mulher entra em contato com a empresa que tem convênio com a Nissei, dispõe-se para ir até o local, oferecendo para as colaboradoras: limpeza de pele, maquiagem, cabelo entre outros. Se a empresa aceita o convite, uma representante do clube junto com parceiros, vai até o local indicado pelo convidado e além de disponibilizar os serviços, leva brindes e produtos para sorteio. No evento são apresentadas as participantes o Clube da Mulher e os benefícios oferecidos às associadas e são disponibilizadas propostas para aquelas convidadas que desejarem associar-se ao clube.

Em 2009, a identidade visual do Clube da Mulher foi reformulada. O ar romântico e cor-de-rosa da logomarca anterior foi substituído por um visual que representa melhor a mulher moderna, isto é, a mulher, que além de mãe e administradora do lar, tem sua profissão, estuda etc.

“(…) saiu àquela logomarca cor-de-rosa que dava um ar romântico; agora há uma nova logomarca que tem tudo a ver com a mulher de hoje em dia, a mulher moderna: a mãe, a amiga, que vai para academia, que é amante, que trabalha fora”.

“(…) então a gente quer trazer uma roupagem nova para os clubes, porque na identidade visual, por exemplo, talvez a gente estivesse se comunicando com a mulher errada, não que a mulher não possa ser romântica, gostar de rosa, mas eu vi assim uma tendência do mercado de não utilizar tanto o rosa. Até as meninas estão indo buscar mais o lilás do que o rosa romântico, então foi uma tendência que a gente acabou seguindo para trazer essa nova identidade visual e também essa nova buscar cursos, novidades que realmente interessassem a essa mulher. Essa mulher continua sendo mãe continua cuidando da casa, é motorista porque busca o filho na escola; então é trazer essa nova identidade com a cara da nossa consumidora para que ela se identifique com nossos produtos”.

Além disso, a partir de 2009, as associadas estão sendo recadastradas utilizando o sistema de biometria. Após o recadastramento a associada não precisa carregar o cartão, pois compra e pontua, utilizando apenas a biometria digital. O cartão é utilizado para as atividades externas, como o Dia da Beleza e o Chá de Bebê. Segundo as entrevistadas, todas as inovações realizadas no Clube desde sua criação buscam reforçar a cultura da Nissei de respeito a mulher.

Vale ressaltar que o Clube da Melhor Idade tem algumas diferenças do Clube Mulher. Enquanto no primeiro, os associados têm o desconto na compra de remédios, mas não pontuam, no segundo a associada acumula pontos na compra de perfumaria, cosméticos,

higiene pessoal e conveniências, que podem ser trocados por produtos ou pelos demais benefícios citados acima.

### **Programa Voluntariado**

Além dos dois clubes oferecidos para os clientes, a empresa tem também o programa de voluntariado. Esta é uma ação que começou há cinco anos e era desenvolvida pelo Clube da Melhor Idade, no entanto, há aproximadamente dois anos tornou-se um programa independente do clube.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 60 voluntários frequentes, aqueles que participam pelo menos uma vez por semana, que realizam duas visitas semanais a instituições diferentes. Funcionários e clientes são encorajados a doarem um pouco de tempo para pessoas das seis instituições apoiadas pelo programa. Para participar o voluntário preenche o formulário contido no Almanaque Nissei ou entra em contato com a empresa via e-mail ou fone e, posteriormente, participa de uma integração sobre o voluntariado (propósito, horário, entidades atendidas, etc.). Após essa integração, a pessoa pode começar as atividades.

Além disso, a empresa tem uma parceria com a ONG ABC da Igreja Batista do Bacacheri, ou seja, o programa Linha da Vida que, por meio de um ônibus móvel equipado com consultórios, oferece atendimento odontológico, médico e psicológico às seis entidades apoiadas pelo programa de voluntariado.

Para avaliação dos resultados da ação, a empresa solicita ao gestor das instituições que, logo após a realização da visita dos voluntários, ele elabore um documento informando sobre os resultados das atividades dos voluntários. Esse retorno é lido para os voluntários a fim de motivá-los e como forma de estarem se aperfeiçoando continuamente.

### **4.3.4 Marketing Interno**

Um departamento que cuide especificamente das ações de marketing interno ou *endomarketing*, iniciou apenas em 2009 e é de responsabilidade da área de marketing. No entanto, as atividades direcionadas aos funcionários a fim de prepará-los, motivando-os a desenvolver uma visão direcionada para o cliente externo estavam sendo desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos. A primeira atividade promovida pelo *endomarketing* em conjunto com o Clube da Mulher, foi uma homenagem especial para suas colaboradoras. Nos dias 6 e 7 de março/09, antecipando o Dia da Mulher, na sede do grêmio recreativo da Nissei, as colaboradoras tiveram à sua disposição serviços de beleza como manicure, corte e

hidratação de cabelo, massagem, limpeza de pele e outros assim como palestras, tratando de assunto femininos.

“O primeiro projeto motivacional direcionado para as colaboradoras foi no dia da mulher quando foi realizada uma feira onde estavam todos os parceiros do clube da mulher, e onde teve um dia da beleza, proporcionando manicure, pedicure, massagem, todos os benefícios que nossas associadas têm no Clube da Mulher foram feitos para que a colaboradora experimentasse e pudesse participar essa experiência e passasse para nossos associados na loja”.

O propósito do departamento de *endomarketing* subordina-se à área de marketing é para que todas as campanhas direcionadas ao público externo também sejam direcionadas ao público interno, a exemplo a ação acima citada.

“(...) a gente decidiu colocar no marketing para que todas as campanhas externas também fossem internas. Por exemplo, se no dia dos pais a gente for fazer isso, isso e isso de propaganda e ações para os clientes homens. A gente pode oferecer para nossos colaboradores pais, por exemplo, um campeonato de truco e então trazer os fornecedores, que vão fazer demonstração de produtos nas lojas para os clientes, para fazer aqui com os pais. Então a gente fez todo o planejamento casado. Nas datas importantes sempre tem alguma coisa especial para os clientes e para os colaboradores”.

#### 4.3.4.1 Seleção e Treinamento dos Funcionários

Quando há a necessidade de seleção de funcionários, independentemente se este irá trabalhar diretamente com o consumidor ou não, a empresa através de uma agência disponibiliza a vaga descrevendo os principais requisitos para a função conforme anúncios abaixo:

Empresa do segmento varejista contrata para início imediato:

##### **VENDEDORES**

2º grau completo.

Desejável com experiência em vendas.

Disponibilidade para trabalhar em *Shopping* no horário das 17h às 23h (domingo a domingo, com uma folga semanal).

Preferencialmente que resida próximo à região do Portão.

##### **CAIXA**

2º grau completo

Experiência de seis meses na função.

Disponibilidade para trabalhar das 9h às 18h (seg-sáb).

Loja no Centro de Curitiba (ANDRE ROSSI RH, 2009).

Os candidatos com perfil para as vagas passam por uma seleção realizada na empresa pelas psicólogas responsáveis pela seleção e pelos gestores das áreas.

Após a seleção, os novos funcionários passam por uma integração com duração de dois dias. Nesta integração eles irão conhecer o “Mundo Nissei”, isto é, sua missão, visão,

valores; os diversos departamentos da empresa; os direitos e deveres; procedimentos e a função para qual a pessoa foi selecionada.

“O primeiro treinamento é feito no processo de integração da empresa, nenhum colaborador entra na loja ou no setor administrativo, antes de passar pelo processo de integração; sem antes esse funcionário conhecer a missão, a visão e os valores da empresa, o que cada departamento faz e qual será o papel dele lá dentro, ou seja, “o mundo Nissei (...)”.

“(...) o treinamento de integração a gente faz com todo mundo junto, independente se é administrativo ou loja, é um treinamento único. É para falar um pouquinho do que é a política de atendimento da Nissei o que a gente espera do atendimento e de procedimentos que são orientações básicas sobre quais são os procedimentos que ele vai ter que executar, ou seja, a forma correta, qual é a forma correta que a empresa espera que seja executada, isso é o que eles têm dentro de sala de aula durante a integração”.

Depois que os funcionários vão para áreas para as quais foram contratados, é responsabilidade do gestor desta área, ou do gerente da loja treiná-los nas atividades específicas de cada função.

“Daí o gerente num treinamento bem focado irá ensinar as atividades da função e o pessoal da seleção e acompanhamento verá o desenvolvimento daquele colaborador, se ele vai ficar ou não, verá com o gerente alguma situação que precisa melhorar e com o colaborador a mesma coisa; a gente verá se ele tem alguma dificuldade para a gente poder ajudar”.

“(...) hoje mesmo eu estou com duas funcionárias que estão começando. É o primeiro dia delas. Eu as recebo, mostro a loja, mostro os princípios da Nissei e os fundamentos da Nissei. Depois eu começo a ensinar as atividades de cada função, por exemplo, para uma caixa vou ensinar como atender, o que um caixa faz, como fazer uma devolução, como pontuar com a biometria e assim por diante”.

Em seguida, o novo colaborador começará a participar de cursos de aperfeiçoamento dos quais participam os funcionários antigos também. Para elaborar os calendários de cursos que serão disponibilizados ao longo do ano, a equipe de seleção e acompanhamento vai até as lojas e conversa com os gerentes, atendentes, caixas, etc. e levantam as necessidades de cada função. Feito esse levantamento são definidos em conjunto com os gestores das áreas, inclusive com a participação da alta administração quais serão os treinamentos que o RH irá oferecer para os funcionários. Há um calendário de cursos, no entanto nada impede de incluir novos treinamentos caso surja alguma necessidade não prevista neste. Conforme se lê no relato abaixo:

“Ontem a gente chamou os caixas para um treinamento com o banco central sobre cédulas falsas. A gente percebeu que tem começado aqui na rede muita absorção de cédulas falsas e como eles têm quebra de caixa acaba sendo bastante delicado pegar uma nota falsa. Então foi uma coisa que eles reclamaram muito quando a gente foi às lojas, que eles tinham dificuldade de identificar uma cédula, então a gente

negociou com o Banco Central e, estamos fazendo vários treinamentos, nesta semana e na semana passada para que todos os caixas possam participar”.

O RH oferece três linhas de treinamentos: linha comportamental, linha técnica e linha de produto. A linha comportamental foca no atendimento ao cliente, no comportamento no local de trabalho e, no comportamento em atividades sociais.

“(...) foca em como atender o cliente, como perceber o que o cliente quer sem ser invasivo, sem dizer nossa tire essa maquiagem e use essa. A cliente passar um batom e fica horroroso, ela não dizer que ficou horroroso, mas também não dizer está lindo, então ela vai orientar o tom de pele dela e a melhor opção para esse tom de pele. Como se comportar na equipe, como se comportar em festas na empresa, tudo nesse sentido. Em nosso programa atual são 16 horas de treinamento comportamental”.

A linha técnica trata de treinamentos direcionados para a realização da função e é dividida em vários temas, por exemplo, há um treinamento de gestão de estoque, quando o colaborador irá entender como funciona a atividade na Nissei; uma pessoa convidada irá falar sobre gestão de estoque em outras empresas. Ou então, o caixa irá receber treinamento sobre como abrir o caixa, fechar o caixa, noções de raciocínio lógico e matemática financeira; com um parceiro externo receberá treinamento sobre como identificar notas falsas e cartões clonados.

A linha de produto são treinamentos ministrados pelos parceiros da empresa para que esses possam conhecer os produtos que comercializam diariamente. Por exemplo, em breve a empresa terá 60 lojas que vão focar nos produtos dermocosméticos, para isso os atendentes e farmacêuticos dessas lojas serão treinados para entender os produtos, para saber a finalidade, a composição e vantagens de cada um deles.

#### 4.3.4.2 Programa Sucessão

Mensalmente abrem-se vagas para as mais diversas funções, principalmente neste momento de expansão por que a empresa passa e o colaborador tem prioridade na ocupação destes cargos vagos. Dessa forma, se há interesse do funcionário em se candidatar, ele faz um teste de perfil para ver se está apto ou não. O objetivo é ver se o funcionário conhece a função a que ele está se candidatando e se realmente quer participar do programa de sucessão. Sendo aprovado, o funcionário participa de vários treinamentos necessários para a realização da função pretendida. Passando esse período de treinamento, se ele estiver apto, irá trabalhar como *trainee* por três meses. Após esse período de experiência, ele é contratado; caso não queira participar da nova função pode voltar à função anterior. Os relatos abaixo exemplificam tais afirmações.

“(...) então é assim, a gente tem o auxiliar, o caixa, uma sequência na verdade, como se fosse uma sucessão interna. Então o auxiliar e o caixa viram atendentes, o atendente vira subgerente e o subgerente vira gerente. Para cada uma dessas etapas a gente tem um programa de treinamento; para quem vai virar atendente tem um programa chamado, programa atendente *trainee* em que é feito um processo seletivo, eles passam por uma série de treinamentos, tanto técnico, quanto de vendas. Então fazem toda uma avaliação, avaliação de desempenho, desempenho na loja, aí sim ele é efetivado na função de atendente, e o mesmo acontece com o subgerente e o gerente”.

“(...) nesse mês a gente está fazendo sucessão para caixa em Curitiba. Todos os colaboradores que quiserem podem se candidatar vai passar por uma prova de perfil para ver se estão aptos ou não,; na verdade é mais assim, você tem ideia do que é um caixa? - Tenho ideia e quero; já está dentro do treinamento; ; daí ele vai passar por todos os treinamentos de caixa, e no final que são geralmente quatro meses, ele faz uma prova para ver se está apto para mudar para próxima função. Se ele está apto, ele vai como *trainee*, assina um contrato que ele está no período de experiência de três meses nesta função, não muda o salário dele porque se ele não gostar ele pode voltar sem perder o emprego, se ele não estiver apto, a gente volta sem ele perder o emprego, porque não é porque ele não deu certo na função que ele não é um bom funcionário. Se ele volta, ele continua e se candidata para outra sucessão”.

Dessa forma, uma pessoa que entrou como auxiliar de caixa pode ir fazendo os programas de sucessão e chegar à gerente, a exemplo, do gerente comercial que entrou na empresa como atendente de loja. Os relatos abaixo também exemplificam o que foi descrito anteriormente:

“Eu tive um treinamento antes de virar gerente, antes de virar farmacêutico chamado sucessão gerencial, a gente teve vários módulos que ensinavam à gente se relacionar com pessoas, ensinava a gente o operacional da loja. Nessa parte de relacionamento interpessoal é passado como a gente tem que abordar o funcionário novo, o *feedback* que a gente tem que dar para ele, como a gente tem que corrigir. Isso tudo é ensinado na sucessão gerencial”.

“Eu sou uma exceção: entrei direto na função para a qual fui contratada; o comum é as pessoas irem recebendo promoções através do programa sucessão. Muita gente entra como caixa e vira gerente de loja. A empresa valoriza muito quem já trabalha com eles”.

Todos os funcionários, sem exceção, que foram entrevistados sobre treinamento falaram sobre o programa sucessão e a importância deste para eles. Pois sabem que, se tiverem interesse, a empresa dá oportunidade de crescerem e se desenvolverem. Outro comentário relevante foi que os recursos humanos da empresa têm autonomia e apoio da alta administração. Ninguém é demitido sem autorização do departamento; uma pessoa não é demitida porque o gestor da área quer; ele precisa explicar o porquê da demissão; o RH irá analisar as justificativas e somente após essa avaliação é tomada a decisão de demissão ou não.

#### 4.3.4.3 Encorajamento e Foco no Consumidor

Todos os entrevistados responderam que não há incentivos financeiros específicos baseados na satisfação do consumidor, mesmo porque a empresa não tem um método formal de pesquisa de satisfação.

Os funcionários das lojas, exceto caixa e auxiliar de caixa, recebem remuneração variável e os funcionários da administração remuneração fixa. Para remuneração variável são estabelecidas várias metas como: faturamento, atendimento, avaliação da loja, vendas e balanço; o salário variável dependerá do atingimento dessas metas.

Uma ferramenta para premiar os clientes, que todos os entrevistados citaram, é o cliente oculto. Mensalmente são avaliadas 25 lojas, e o pesquisador considera algumas dimensões pré-estabelecidas pela empresa. Se todas as dimensões forem atendidas, o colaborador ganha prêmios como, por exemplo, convites para um jantar, eletroeletrônicos entre outros.

“O cliente oculto passa por todas as lojas e pede informações, pergunta preço de produtos, observa a limpeza da loja, a organização; se o atendimento e a informação estão padronizados, então é avaliado e dado o *feedback* para a loja e se os critérios forem atendidos eles ganham prêmios”.

Além disso, o próprio presidente da empresa ressalta a importância de os colaboradores atenderem bem os clientes. Sempre que possível ele participa dos eventos oferecidos para os funcionários e visita as lojas. Nestes momentos ele aproveita para enfatizar a necessidade do foco no cliente conforme relato abaixo:

“Os funcionários estão bastante conscientes da importância de a gente tratar bem o cliente; eu sempre, todo momento que eu estou com eles, eu aproveito para enfatizar o que fazer para atender bem. Atender bem é simplesmente dar um sorriso, escutar e tal. Só isso já é um diferencial muito bom, porque poucas empresas fazem. Uma coisa tão simples, que está ao alcance de todo mundo fazer. Ontem mesmo eu estava falando (na festa de primeiro de maio) todo mundo aqui sabe o que é tratar bem e o que é tratar mal, desde criança a gente sabe disso, então o que nós temos que fazer é colocar na cabeça que dentro da Nissei naquele momento que tem que atender nossos clientes, independente se está bem ou está mal, a gente tem que atender bem é só isso que vocês têm que desenvolver, o resto vem automaticamente”.

O empresário defende a ideia do líder servidor, ou seja, que participa, que dá o exemplo, que faz, que apóia, entre outros.

“Eu participo de todos os treinamentos, vou junto, acompanho. É a questão do líder servidor, como você vai tocar o rebanho sem você estar à frente? Então, vamos fazer um churrasco? - Estou lá. Vamos fazer um treinamento? - Estou presente. Quando eu comecei as primeiras lojas em que precisava trabalhar, precisava ficar varando uma noite para fechar a loja. Eu não deixava simplesmente a pessoa lá e ia dormir, não; eu estava lá, isso daí mostra que está todo o mundo empenhado, não é um trabalhando e outro folgando (...)”.



“Eu visito as lojas e dou muita bronca. Eu olho o atendimento, o produto que está faltando, se o cliente fala que tem um produto faltando eu vejo se está faltando mesmo. Se tiver, ele (o gerente) tem que providenciar, ele tem que resolver o problema do cliente. Não é só simplesmente eu chegar lá e tchau (...). Eu faço isso sempre que possível”.

Dos dezesseis entrevistados, dez citaram o presidente da empresa como exemplo de respeito ao cliente. Os relatos abaixo confirmam tal afirmação:

“O nosso presidente sempre valorizou o cliente, ele gosta de ouvi-los e sempre diz para nós a importância de atender bem todos os que vêm à loja”,

“Ah, atender bem e valorizar os clientes sempre foi nosso foco, e nosso presidente é o primeiro a dar o exemplo”.

“Ele criou o Clube da Melhor Idade porque gosta dos clientes sabe que parte do seu sucesso é porque os clientes são fiéis”.

Apesar de a empresa não ter incentivos baseados na satisfação dos clientes para os funcionários que trabalham diretamente com estes, parece existir um reconhecimento da importância de atender bem devido à influência da alta-administração.

#### 4.3.4.4 Incentivos

Os incentivos oferecidos pela empresa são de modo geral: plano de saúde, plano odontológico, convênio farmácia, o grêmio recreativo com duas sedes, uma em Curitiba e uma em Morretes. O grêmio é responsável pela festa de final de ano, pelo presente de aniversário e de Natal oferecidos aos funcionários. Há também a coroa de flores quando morre algum parente direto, noite de núpcias, num motel conveniado e o curso de gestante, do clube da mulher, para as funcionárias grávidas.

Além disso, quando o colaborador é gestor, seja coordenador ou gerente de área, a empresa paga cinquenta por cento para realização de curso de graduação e pós-graduação. Quando o colaborador não se enquadra no exemplo acima citado, são pagos cinquenta por cento para realização da pós-graduação. No setor administrativo o departamento de pessoal procura contratar, dependendo do cargo, pessoas com faculdade ou pelo menos cursando. Nas lojas, a realidade é outra; segundo a gerente de RH, este não é um “privilégio” da empresa; é o perfil do varejo a maioria de as pessoas terem 2º grau, às vezes, uma formação inferior.

Apesar dos incentivos e todo esforço do RH em manter os colaboradores, ainda há um *turnover* de 40%. Embora seja a média apresentada no setor de varejo é considerada muito alta pelos entrevistados. Sendo que, os caixas e atendentes são os maiores responsáveis por este *turnover*. Dessa forma, a empresa está tentando entender as causas dessa rotatividade para realizar ações a fim de manter seus funcionários.

#### 4.3.4.5 Atividades Motivacionais

Segundo os entrevistados, a empresa realiza várias atividades motivacionais para seus colaboradores, entre elas podem-se destacar:

- a) Churrasco mensal, realizado no grêmio da empresa toda sexta-feira do mês, todos os funcionários são convidados. Sempre que possível os dirigentes da empresa participam do evento. Na opinião dos convidados, sem exceção, este é o evento de que os colaboradores mais gostam.
- b) Todo 1º de maio é realizada uma grande festa com o objetivo de integrar o colaborador e sua família. O evento é realizado durante dois dias para que todos possam participar. Abaixo segue relato sobre o evento.

“O objetivo da festa é integração. É mostrar a Nissei para a família. Na festa a gente tem um espaço *kids* onde tem pipoca, algodão doce, churros e várias brincadeiras, é gente fazendo pintura, balão. Daí tem um espaço de recreação de adulto, gincana de adulto, tudo com brindes, têm touro mecânico, parede de escalada enfim, tem várias atividades para integração. Tem bingo, tem uma banda que vai tocar o dia inteiro para eles dançarem, tem campeonato de truco, a gente procura assim agradar todas as pessoas que vão”.

Este evento até 2008 era organizado pelos Recursos Humanos e cada área ficava responsável por uma atividade. No entanto em 2009 passou a ser responsabilidade do recém-criado departamento de *endomarketing*.

- c) Palestra-*show* que, devido ao custo, é realizada uma ou duas vezes por ano. Estas palestras são realizadas em locais como Estação *Convention Center* com convidados de renome.
- d) Palestras motivacionais com maior frequência (a cada três meses) com palestrantes que cobram menos para realizar uma atividade motivacional.

#### 4.3.4.6 Canais de Comunicação Empresa/Funcionário

Os canais de comunicação utilizados pela empresa para se comunicar com os colaboradores são:

1. Revista Canal Aberto: a revista começou a ser editada em 2009 e é uma publicação mensal. Nela há informações sobre as atividades realizadas pelo grêmio recreativo, informações sobre a empresa, o colaborador em foco, a carreira, a seção fique por dentro e bem-estar. E para incentivar a leitura da revista são realizadas ações internas conforme o exemplo descrito no depoimento abaixo:

“(...) a gente tenta fazer uma ação simples por mês, sempre trazendo eles para a prática da leitura da revista que traz informação da empresa, informação de dinheiro, bem-estar e muito mais. A ideia é estimular que eles leiam; no mês passado quem mandasse fotos do filho para o espaço do leitor ganhava uma mochila para o filho. Esse mês eu já estou bolando outra ação na qual quem participar ganha uma bolsa ou um faqueiro, então tudo é feito para tentar fazer com que eles leiam e conheçam a empresa e o setor farmacêutico (...)”.

As informações sobre as ações de relacionamento também são contempladas na revista, por exemplo, nos números de março e abril de 2009 havia uma página inteira informando sobre as mudanças ocorridas e os motivos dessas mudanças, no Clube da Mulher e no Clube da Melhor Idade respectivamente.

2. Mural – Na central administrativa, no centro de treinamento e no centro de distribuição há um mural que traz as últimas informações sobre a empresa, o setor farmacêutico e fotos de eventos realizados (inauguração da loja, eventos dos clubes e eventos internos).

3. Intranet – A intranet traz informações sobre as últimas novidades da empresa, informações sobre o setor farmacêutico entre outros. No ato da entrevista, a respondente mostrou a tela do Sistema de Gestão de Informação (SIG) e no dia havia informações e fotos de uma loja inaugurada no dia anterior, havia informações sobre imposto de renda, sobre medicamentos entre outros. A vantagem é que as informações da Intranet podem ser atualizadas diariamente e os funcionários podem acessar e ficar por dentro do que acontece. Segue relato sobre intranet.

“O SIG é atualizado quase diariamente, então, por exemplo, teve a inauguração da loja de Campo Cumprido ontem, hoje já está no SIG”.

Além da função informativa, através da intranet (SIG), os gestores podem tirar relatórios com informações referentes aos seus departamentos.

4. NAC (Nissei Atendimento ao Cliente) – É um canal que pode ser utilizado tanto pelo cliente, como pelo funcionário. Eles podem entrar em contato pelo telefone ou e-mail. Pelo telefone não é preciso identificar-se; por e-mail obrigatoriamente ele se identificará. O

funcionário do NAC abre uma ocorrência informando sua solicitação, elogio, informação ou reclamação e é passado para área responsável que deverá avaliar o caso, resolver e responder para o colaborador quando esse se identifica. Além disso, pela intranet é possível mandar e-mail diretamente para os gestores da área. Segue relato sobre o uso do NAC pelo colaborador:

“(...) eles podem ligar e dizer: olha eu estou me sentindo mal, por isso, por isso e por isso. Pode ser sem se identificar no NAC não precisa. Então o gestor da área receberá um comunicado, levantará o caso e tomará providências”.

Na opinião dos respondentes os canais de comunicação empresa/colaborador mais utilizados são em ordem de importância a Intranet e a Revista Canal aberto.

#### **4.3.5 Operações de Marketing de Relacionamento**

Neste item serão descritos os resultados das análises das entrevistas em relação a parcerias entre a empresa e seus fornecedores, os canais de comunicação com os clientes e as ferramentas do CRM utilizadas pela empresa.

##### **4.3.5.1 Parcerias**

Os fornecedores são considerados parceiros que compartilham com os ideais da empresa e têm uma participação ativa nos eventos. Os relatos abaixo exemplificam a questão da parceria entre a empresa e os fornecedores.

“O fornecedor também é nosso parceiro, nós temos muitas parcerias, eles convivem no nosso dia-a-dia e eles lutam pela Nissei. Então no caso, existe nossa equipe, existe a equipe que são nossos fornecedores, que também trazem propostas, que fazem negociações em parceria e fazem as coisas acontecer. Eles não são vendedores que vêm só para vender, eles participam efetivamente da venda”.

“Os fornecedores apoiam todas as nossas atividades. Eles são parceiros porque acreditam em nossos ideais, porque sabem que terão retorno”.

Os fornecedores são considerados, pelos respondentes, parceiros importantes na entrega de valor para o cliente, visto que estes participam de todas as ações de relacionamento oferecidas pela empresa. Segundo os respondentes, os clubes de relacionamento são uma iniciativa da Nissei que é viabilizada pelos parceiros. Anualmente há um encontro com os fornecedores da empresa e nestes encontros são apresentados os materiais e as oportunidades

de cada evento dos clubes. São negociadas cotas e cada parceiro investe o valor que desejar. Em contrapartida, eles terão a divulgação dos produtos e das marcas. Por exemplo, o Clube da Melhor Idade tem três parceiros fixos e estes têm a divulgação da marca no programa de televisão “Atitude Nissei”; os ônibus utilizados nos passeios têm a plotagem com a logomarca desses fornecedores. Há também aqueles fornecedores que participam em ações de relacionamentos em situações específicas, por exemplo, numa ação do Clube da Mulher realizada numa empresa na qual são oferecidos serviços como hidratação de pele e/ou maquiagem, os fornecedores são convidados para participar e dessa forma podem expor seus produtos.

#### 4.3.5.2 Canais de Comunicação com os clientes

De acordo com a análise de conteúdo das entrevistas realizadas na empresa, os canais de comunicação utilizados para se comunicar com os clientes são:

1. Programa “Atitude Nissei” – Inicialmente o programa, criado em 2003, era chamado Programa Nissei da Melhor Idade transmitido pela RICTV aos domingos, às 10 h, ancorados por Maria Ramos e Milton Mueller. O relato a seguir mostra como foi o início do programa.

“(...) o programa começou de uma maneira bastante amadora. Como o dinheiro era curto a gente conseguiu com muito sacrifício negociar com a Rede Record. Contratou-se no caso uma empresa e daí começamos a fazer as filmagens do programa, era tudo muito amador. Vinha o câmera lá e tal, filmava os passeios e então era editado. Realmente de forma muito amadora, mas como nosso cliente reconhece esse trabalho que a gente tem realizado e faz cinco anos que a gente mantém um bom ibope desse programa, tem um bom público no caso, eles gostam porque, porque eles reconhecem que realmente foi feito para eles e é isso que a gente tenta manter até hoje”.

Os dois âncoras participavam e apresentavam os passeios realizados pelos associados do Clube da Melhor Idade. Além disso, apresentavam quadros como o Conversa na Sua Cozinha, receitas enviadas por telespectadores ou gravadas em restaurantes; Saúde em Dia, que esclarecia dúvidas e abordava assuntos ligados à saúde e qualidade de vida; Lição de Vida, que abordava histórias de superação de limites e dificuldades. O conteúdo dos programas estava relacionado ao conceito de como chegar à terceira idade de forma saudável, por isso, todos os quadros eram focados na melhor idade e tinha duração de 1 hora. A seguir seguem depoimentos dos âncoras do programa.

“No primeiro passeio que teve me convidaram para trabalhar. Eu não apareci já apresentando, porque eu tinha outro compromisso com a terceira idade e não queria deixar, era como voluntária. Eu já fazia comercial de supermercado, já aparecia antes de começar apresentando o programa, fiquei acompanhando os passeios sem gravar. Já estou lá há cinco anos e no fim de 2003 fiz o programa piloto para ver se a Nissei aprovava; a Nissei aprovou; aí fizeram um evento de final do ano com patrocinadores, com todo marketing, RH, gerentes e supervisores para apresentar o programa. Eu quase tive um filho... nossa senhora era muita responsabilidade”.

“Eu entrei meio ano depois da Maria, maio de 2004. Ah eu fiz uma história de casal, porque tinha um sobrinho meu que trabalha até hoje na produtora que fazia o programa naquele tempo. Ele ligou lá em casa desesperado porque pifou a história de casal e ele tinha que fazer, eu não conhecia o programa, nunca tinha visto. Explicou como era e disse: não tudo bem, pode vir. Daí eu e minha mulher sentamos e daí vieram os câmeras, microfones coisa e tal e fiz. Quando foi para o ar, alguém disse quero esse cara no programa daí eles me ligaram”.

Ainda em 2008, foram realizados programas de auditórios em datas específicas como dias das mães, dos pais, páscoa e final de ano. Isto foi feito a pedido dos telespectadores que queriam interagir com as gravações.

Em 2009, houve uma reformulação, o programa mudou o nome para “Atitude Nissei”, e passou a ter trinta minutos de duração. Segundo os entrevistados, tais mudanças ocorreram, pois uma pesquisa realizada em 2008 com clientes da empresa mostrou que toda a família se reunia para assistir o programa, não somente as pessoas da terceira idade. Conforme relato abaixo:

“(...) através da pesquisa a gente realmente viu a necessidade de ter atratividade no programa não só para as pessoas na melhor idade, mas para o filho, o neto, para mãe, para avó, para toda a família”.

A reformulação do programa tem como objetivo atender todos os públicos que assistem ao programa. Para isso, todos os quadros foram reformulados ficando da seguinte forma: passeios, pergunte ao doutor, dicas de beleza, quadro de culinária, histórias de vida, bairros e a semana, com as agendas dos clubes. Foram contratados um roteirista, uma terceira apresentadora e uma *chef* de cozinha para preparar as receitas. Tudo isso para tornar o programa mais profissional e para oferecer uma variedade de atrações focada, não somente, na terceira idade, mas para toda a família. Os depoimentos abaixo confirmam tais afirmações:

“(...) o programa está sendo direcionado para vários públicos, não apenas para os associados da terceira idade. Acredito que o pessoal analisou que não é só o público da melhor idade que assiste, existe a filha a neta, por isso eles reformularam e agora é para toda a família. Tem dica de beleza, a gente fala do clube, tem inserções do clube no decorrer do programa, então sem dúvida ele virou um meio de comunicação gigantesca”.

“(...) foca também a questão da família, a gente não tem só pessoas da melhor idade assistindo, tem crianças, adolescentes, mães, pais. É uma faixa etária muito ampla, então a gente está tentando atender a todos”.

“A gente mudou o programa, primeiro para dar, como o programa já vinha a cinco anos naquele formato e através da pesquisa percebemos que eram necessárias, gente deu uma mudada, a gente fez uma nova programação, depois contratamos inclusive um roteirista, quer dizer ficou muito mais profissional mais aprimorado (...) diminuiu o tempo também, a gente reduziu as inserções do passeio, continuamos mostrando os passeios, mas não muitos detalhes, desse jeito a gente consegue em 30 minutos dar um recado legal. Ficou mais dinâmico”

O programa foi criado e é mantido porque conforme o presidente da empresa com a expansão ele não consegue ter o contato com os clientes como tinha quando era atendente nas farmácias, o tempo não o permite estar em todas as lojas o tempo todo. Então, o programa e os clubes são formas de ele agradecer aos clientes.

2. Almanaque – outra ferramenta utilizada pela empresa para se comunicar com os consumidores é o almanaque. Vale ressaltar que, segundo os entrevistados, o objetivo principal do almanaque é a promoção dos produtos. Ele é a principal ferramenta de vendas da empresa e mensalmente são distribuídos 300 mil exemplares nas lojas e nas residências próximas de onde está a farmácia. Os relatos abaixo exemplificam as afirmações anteriores.

“(...) a intenção é divulgar os produtos que vão estar em oferta no mês na Nissei e trazer esse cliente para dentro da loja, isso é o mais importante, porque é o objetivo do almanaque. O objetivo principal trazer o cliente para dentro da loja, o objetivo secundário vamos dizer é estabelecer um meio de comunicação com o cliente, porque através dele a gente divulga os clubes e o programa de voluntariado”.

“O almanaque é assim, saem 300 mil, vão para todas as lojas da Nissei e é desmembrado para cada uma, dependendo da quantidade de clientes que cada uma atende. Cem mil são distribuídos na região primária de cada loja, ou seja, em residências gratuitamente. Por exemplo, tem a loja do Portão, as casas até três quadras para dentro são distribuídos os almanaques”.

No entanto, o almanaque também é utilizado para comunicar aos clientes sobre as ações de relacionamento. Nele há informações sobre o Clube da Melhor Idade e da Mulher, das dos eventos, como participar deles, as alterações sofridas entre outros.

Em 2009, o almanaque foi reformulado; anteriormente ele tinha um tamanho 14x21, a palavra almanaque ficava bem saliente e o nome da empresa ficava exposto bem discretamente. Depois da reformulação, o almanaque ficou maior, 18x24, dessa forma as promoções, os produtos, as matérias ficaram maiores e mais atrativas e o nome da empresa ganhou destaque.

3. *E-marketing* – a empresa utiliza esta ferramenta para a divulgação dos produtos, para informar sobre os clubes e para mandar mensagens institucionais. O depoimento abaixo exemplifica o uso do *e-marketing*.

(...) vamos supor, o Clube da Mulher este mês vai realizar uma palestra motivacional, dia tal, horário tal. Então a gente manda um *e-marketing* convidando as associadas, informando qual o endereço e a pontuação necessária para a participação ou, outro exemplo, curso de auto-maquiagem, este é um dos cursos mais procurados, tal dia, em tal hora, tantos pontos, em local tal (...).

4. NAC (Nissei Atendimento ao Cliente) – É utilizado para se comunicar com o cliente; o funcionamento está detalhado no item ferramentas do CRM.

#### 4.3.5.3 Ferramentas do CRM

Em 1999, a empresa contratou uma terceirizada para criar um pequeno projeto de tele vendas; a partir daí foram desenvolvidos *softwares* focando as necessidades que foram surgindo. Todos os programas utilizados foram criados dentro da própria empresa em conjunto com a terceirizada, exceto os *softwares*, responsáveis pela folha de pagamento, finanças e fiscal.

“Então a gente desenvolveu ferramentas do CRM focadas nas ideias e necessidades da empresa. Eu não posso dizer que é uma ferramenta de CRM como as que a gente encontra no mercado; é bem particular”.

Antes de 1999 a empresa tinha apenas o cartão do aposentado que era utilizado para dar o desconto oferecido a eles, no entanto, não existia cadastro de clientes. A empresa tinha um sistema de PDV e outro de gestão de estoques de duas empresas diferentes, os sistemas não se integravam completamente porque tinham plataformas diferentes. Dessa forma, com a entrada da empresa terceirizada foi criado um projeto para o *telemarketing* que se integrou ao estoque e, então começou a formar um banco de dados com os clientes que compravam através deste departamento. Atualmente há um banco de dados com aproximadamente um milhão de cadastrados.

A empresa captura informações sobre o consumidor principalmente no ponto-de-venda e para o IT existem dois tipos de clientes do ponto de venda: genérico e aqueles associados ao clube ou conveniados. O cliente genérico é aquele que vai até a farmácia, adquire o produto, mas como ele não tem cadastro; a empresa sabe o que foi comprado, mas não sabe quem comprou. Já os clientes dos clubes e conveniados, que tem o cadastro e utilizam o cartão, ou então, a biometria possibilita à empresa saber o que e quem comprou



determinado produto. No *telemarketing* e no NAC são capturadas as informações do cliente também.

“(...) A gente tem um cliente genérico, que a gente chama de cliente especial sem cadastro. Você imagina que eu quero chegar lá e comprar um *shampoo*. Eu não tenho como obrigar essa pessoa a se cadastrar, se ela faz parte do clube da mulher, ela vai pontuar. A gente atende hoje mais de 3 milhões de clientes mês e a gente não obriga o cadastro. As pessoas que mais se cadastram obrigatoriamente são do Clube da Mulher, Clube da Melhor Idade, clientes conveniados e clientes que pagam com cheque. Então basicamente o banco de dados é composto de quatro tipos de clientes”.

Todos os canais de comunicação dos clientes são informatizados; quando há a necessidade os funcionários do *telemarketing*, NAC e clubes de relacionamento podem acessar as informações dos clientes. Bem como os gestores das áreas que podem acessar o banco de dados para tirar relatórios e usá-los como apoio nas tomadas de decisão.

“(...) nos nossos relatórios gerenciais a gente tem venda aposentado, venda Clube da Mulher, conveniados e vendas outros. Os outros são todos os outros que a gente não tem informação de quem é. Tudo num banco de dados só”.

“A gente desenvolveu uma ferramenta, que a gente chama de SIG – SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – que ali também a gente disponibiliza bastantes informações, de volume de vendas, *ranking* de vendas por loja, que também tem dos clubes e também nas vendas gerais das lojas. A esse tipo de informação são os gerentes que tem acesso e tudo é controlado por biometria digital”.

Quando o cliente vai até a loja fazer seu cadastro ou quando ele liga para o *telemarketing* o atendente digita o CPF e o sistema faz a consulta através do banco de dados da Receita Federal e automaticamente aparece data de nascimento, nome e sexo. E pelo telefone o sistema consulta ao banco dados da Brasil Telecom e este fornece informações como endereço, por exemplo. Estes processos foram criados para evitar fraudes, como por exemplo, um cliente estar cadastrado no Clube da Terceira Idade e dessa forma desfrutar dos benefícios oferecidos; mas de fato ele não se encaixa no perfil exigido para associar-se a este e para agilizar o atendimento. No ano passado foi implantada a biometria para os clientes dos clubes e para os funcionários.

#### 1. Nissei Atendimento ao cliente – NAC

Na empresa, a Nissei Atendimento ao Cliente, foi criado em 2004 como um canal de comunicação entre a empresa, seus clientes e colaboradores. Através desse canal é possível fazer sugestões, elogios, reclamações e esclarecer dúvidas.

O cliente ou colaborador entra em contato com o NAC através do telefone 0800 ou via e-mail, a atendente tenta resolver a situação no momento da ligação, no entanto, se isso não for possível ela registrará um NAC – uma ficha com os dados do cliente, o motivo da ligação e uma breve descrição do atendimento.

“O cliente entra em contato com o Nac ou através do 0800 ou e-mail. O cliente entra em contato, e se a gente não conseguir sanar a dúvida do cliente no ato do atendimento, a gente registra no sistema de retaguarda o NAC e repassamos para o supervisor que tem um prazo 24 horas para o retorno da reclamação, elogio ou sugestão para o cliente”.

Em seguida, a atendente informa o NAC aos departamentos competentes e estes deverão dar um retorno ao solicitante em até 24 horas. Após, 48 horas, a atendente do NAC entra em contato com o cliente para confirmar se o mesmo foi atendido e se está satisfeito. Se estiver satisfeito com o NAC é encerrado, caso contrário, a atendente recomeça o processo até o cliente ficar satisfeito.

“A gente entra no sistema e registra o NAC, falamos com o supervisor que vai entrar nesse NAC verificar se é uma informação, uma sugestão ou uma reclamação, vão aparecer os dados do cliente, telefone, quando foi registrado, se ele tem cadastro com a gente ou não, se ele tem cartão fidelidade, se ele tem o cartão convênio, o tipo de reclamação ou sugestão ou informação e um breve relato do que o cliente falou. Aí ele tem um prazo de 24 horas para ligar para um cliente e dar um retorno; retornando para o cliente vai aparecer para gente como já solucionado pelo gestor da área. Dada a solução pelo gestor, nós entramos em contato com o cliente para saber a satisfação dele, se houve realmente retorno, se está satisfeito com o retorno, se ele não ficou satisfeito, recomeça todo o processo novamente, até o problema ser sanado”.

O NAC recebe uma média de 50 ligações diárias, sendo que 70% dessas ligações, diz respeito a informações sobre os clubes de relacionamento ou preços de produtos.

“(…) então tem cliente que entra em contato com a gente para saber sobre o cartão, como faz o cartão, onde faz. Nesse caso nós não registramos o atendimento, passamos a informação (...), tem cliente que quer saber sobre valores de preços de produtos, então a gente pede para ele ligar para o televendas, ou quando ele quer falar especificamente com um determinada loja, a gente informa e não registra o NAC também; há também muitos trotes. Então a maioria das ligações é sobre o cartão e preço de produto, você pode ver o relatório; cerca de 70% é para essas duas situações”.

### *Telemarketing*

O *telemarketing* da empresa atende a região de Curitiba, Campo Largo, Ponta Grossa, Maringá, Araucária e São Jose dos Pinhais e, alguns horários programados para Pinhais.

Quando o cliente liga e faz o pedido, o *telemarketing* direciona esse pedido para uma das lojas “chamadas” polos, pois não são todas as lojas que possuem *motoboy* para realizar a entrega. Por exemplo, se o cliente mora no Uberaba seu pedido será direcionado para o polo Hauer. Em Curitiba, são cinco os polos de atendimento localizados no Portão, Seminário, Cabral, Alto da XV e Hauer. Os pedidos obrigatoriamente passam pelo *telemarketing* e são distribuídos para os polos que irão separar o pedido e fazer a entrega. O departamento recebe uma média de 2 mil ligações por dia, sendo que 25 a 30% são para fazer pedido de produtos, as demais ligações dizem respeito a informações conforme depoimento abaixo:

“(...) além da questão da entrega de medicamentos, a gente faz a parte da assistência farmacêutica, como eu falei não só para quem faz pedido, mas para quem já comprou em outras lojas, a gente passa muita informação de telefones de lojas, de localização de lojas, o pessoal acaba ligando como se fosse uma central de atendimento. A gente recebe também, mas não é nossa função receber críticas e reclamações. Existe outro telefone para isso”.

Os clientes que entram em contato ficam cadastrados, mas não nenhuma ação de relacionamento direcionada a eles. É possível saber quais produtos são vendidos, para quem, para qual bairro, mas esses dados não são utilizados para ações de relacionamento.

(...) A empresa tem ações de marketing com relação ao seu cadastro, mas é mais com relação ao cadastro do marketing de relacionamento. O cliente do tele vendas a gente ainda não tem. Não é usado como um canal de relacionamento (...)

Há um projeto e o sistema da empresa propicia esta ação chamada farmácia clínica, isto é, o cliente entra em contato com o *telemarketing*, na hora do pedido o atendente irá verificar qual é o tempo de uso do produto que este está pedindo e a quantidade diária do medicamento indicada pelo médico. Dessa forma, o sistema gerencia as informações e na data que o remédio estiver acabando o sistema avisa que é necessário entrar em contato com o cliente para fazer um novo pedido.

#### **4.3.5 Resultados do Marketing de Relacionamento**

Segundo os entrevistados não existe um método formal de avaliação das ações do Marketing de Relacionamento. O presidente da empresa relatou que se precisasse contratar alguém de fora para fazer uma reestruturação na empresa, ele acredita que a primeira coisa que essa pessoa faria seria cortar os investimentos nos clubes. No entanto, ele acredita que este é um erro que muitas empresas cometem, pois este é um investimento de longo prazo e é ele que dará a sustentabilidade para a empresa ao longo do tempo.

“(...) se eu contrato alguém de fora do mercado porque preciso fazer a estruturação da empresa, a primeira coisa que ele pensa é cortar esse investimento; ele pensa: não estou vendo dinheiro, não estou vendo isso, aquilo ali. Então é um pecado que as empresas cometem; obviamente que se alguém falar eu gasto x nos clubes e não ponho dinheiro no caixa é incompreensível, mas só que daí você está matando seu projeto de longo prazo; um exemplo é o que está acontecendo hoje no mundo; todo o mundo quer ganho imediato e não pensa no longo prazo. No meu caso eu falo, eu sou dono da empresa, isso aqui é importante então tem que manter”.

Mesmo afirmando que não há um método formal de avaliação dos resultados das ações de relacionamento, todos os entrevistados citaram que a diferença entre o *ticket* médio dos clientes associados e dos clientes genéricos é uma forma de medir os resultados dessas ações, visto que *ticket* médio do cliente associado ao Clube da Melhor Idade é R\$ 50,00 e das associadas ao Clube da Mulher é R\$ 33,42 enquanto o dos clientes genéricos é R\$ 18,72.

Além disso, os respondentes relataram que é comum a propaganda boca-a-boca ou o chamado *buzz* marketing, o associado vai a um passeio, a um baile, a um chá de bebê, gosta e então comenta com outras pessoas que acabam se associando aos clubes também.

(...) aquele marketing boca-a-boca que as pessoas vão falando, olha eu tive esse contato, eu fui para o passeio, eu fiz meu chá-de-bebê, vai fazer o seu cartão também..

Os exemplos abaixo foram citados para confirmar que os clubes atraem novos clientes através do boca-a-boca:

“Atrai novos clientes sim; um exemplo bem atual foi a loja de Cascavel, eu tirei um relatório no começo de março a gente tinha 138 associados, a loja tem 30 a 60 dias no máximo, a gente foi tirar agora para o passeio e já passa de 600 associados(...)”.

“(...) quando tem o passeio ou quando tem uma Madre Paulina, é tirado um relatório da venda da loja no dia anterior para ver qual foi o *ticket* médio e depois do passeio qual foi, chega a triplicar muitas vezes o valor de compra e a maioria das vezes não é medicamento, a maioria das vezes é coisas da parte de perfumaria, essa é uma grande vantagem que a gente está vendo (...)”.

(...) acaba atraindo novos clientes, até porque a atenção que você precisa dar a essa cliente, só a questão de você estar preocupado que ela pontue, que ganhe algo em troca ou, por exemplo, o que a gente vê de uma resposta muito rápida é o curso de gestante e o chá-de-bebê. Então a gente tem três meses de chá-de-bebê lotado, só pode conseguir uma reserva para daqui a três meses, é bom para nos porque a cliente compra todo o enxoval na loja, é bom para ela que não teria um espaço, o coquetel que foi oferecido para ela no dia, e é bom para os nossos fornecedores que podem falar diretamente com as clientes.

A empresa não realiza pesquisa de satisfação com seus clientes, somente no caso em que a associada participa do “Dia da Beleza”, pois no término do serviço solicita-se à mesma que faça um depoimento sobre a experiência. De acordo com os entrevistados, desde que começaram a oferecer o dia da beleza até março/09 todos os retornos foram positivos, com muitos elogios a essa iniciativa da empresa.

#### 4.4 OBSERVAÇÃO DIRETA

A pesquisadora acompanhou três atividades dos clubes de relacionamento e uma do voluntariado conforme será descrito abaixo:

##### **4.4.1 Clube da Melhor Idade**

Na primeira atividade a pesquisadora acompanhou um passeio com os associados do Clube da Melhor Idade Nissei, de Paranaguá. Na data, junto com a coordenadora do clube e demais responsáveis pelo passeio, a pesquisadora seguiu até Paranaguá onde os associados já esperavam em frente à loja Nissei da mesma cidade.

De Paranaguá, os participantes seguiram até uma Pousada em Morretes, onde puderam apreciar a beleza do local, além de participar das atividades realizadas pelos recreacionistas contratados. Foi oferecido um almoço e, para encerrar os associados foram convidados a ir até o centro de Morretes para conhecer os prédios históricos e o comércio local. No passeio foi possível observar que os participantes consideram o “casal âncora” como as estrelas do clube, talvez porque além dos passeios o casal participa também do programa de televisão. Dessa forma, são frequentemente abordados para tirar fotos, para solicitações de informações sobre o programa “Atitude Nissei” e sobre suas atividades, para depoimentos sobre suas vidas, agradecimentos, sugestões, entre outros.

Numa breve pesquisa realizada pela pesquisadora, no local do evento, dos 72 associados presentes: 40 já eram associados há mais de 4 anos; 22 eram associados entre 2 e 3 anos e 11 meses e; 10 eram associados há menos de 2 anos. Durante a observação foi possível constatar que muitos associados começaram a participar do clube por influência de terceiros, isto é, por convite de conhecidos, amigos e parentes. O quadro 11 mostra alguns momentos do passeio.



Fonte: Dados da observação direta

QUADRO 11: Passeio Clube da Melhor Idade

#### 4.4.2 Clube da Mulher

A segunda atividade que a pesquisadora acompanhou foi uma ação realizada pelo Clube da Mulher numa empresa situada na Cidade Industrial em Curitiba. O RH desta empresa ficou sabendo desta ação por intermédio de uma funcionária da Nissei. Em outubro/2008 o clube já havia sido convidado para realizar as atividades para as colaboradoras da empresa. Como o retorno foi positivo, o RH fez um novo convite e dessa forma em março/09 o Clube da Mulher voltou à empresa.

Na data do evento, estavam presentes duas funcionárias do clube e dois parceiros que ofereceram hidratação de pele e maquiagem. Enquanto as colaboradoras faziam hidratação e maquiagem, as funcionárias explicavam sobre o Clube da Mulher Nissei e os benefícios



oferecidos às associadas. Nesse dia, 98 colaboradoras participaram do evento e receberam brindes, além dois prêmios que foram sorteados entre elas. Destas 98 participantes, 62 eram associadas ao clube ou já haviam feito o cadastro e estavam aguardando receber o cartão; 21 preencheram a proposta no dia do evento, e as demais informaram que preferiam ir à loja para fazer a biometria ou não tiveram interesse em se associar. O quadro 12 mostra alguns momentos do evento.



Fonte: Dados da observação direta

QUADRO 12: Passeio Clube da Mulher

#### 4.4.3 Programa Voluntariado

A terceira atividade que a pesquisadora acompanhou foi uma ação realizada pelo programa voluntariado numa das instituições apoiadas por este. No dia do evento, havia 57

voluntárias se encontraram às 13h00min numa das lojas da Nissei situada no centro de Curitiba e foram conduzidas à instituição onde estava programada a visita. Chegando lá foram realizadas pelas voluntárias atividades recreativas como brincadeiras, teatros, músicas e uma mensagem motivacional para os presentes. Após as atividades, foram entregues alguns brindes aos participantes da instituição e, depois das despedidas retornou-se para a loja de onde saíram as vans.

Dos 57 voluntários presentes, 95% eram mulheres, 34 eram associados ao clube há mais de 4 anos; 13 eram associados entre 2 e 3 anos e 9 meses; 3 eram associados há menos de 2 anos; 1 não era associado e; os demais eram pessoas com menos de 55 anos. Além disso, a maioria dos voluntários participa do programa desde as primeiras atividades. Na atividade, foi possível observar que as pessoas que participam do voluntariado gostam muito do que fazem e veem estas atividades como uma maneira de ajudar o próximo, mas também como uma forma de formar amigos, de se afastar da solidão e de sentir-se valorizadas.

#### 4.5 DEPOIMENTOS DOS CLIENTES

Todos os objetivos específicos propostos neste estudo foram alcançados; além disso, nas observações diretas foi possível gravar depoimentos buscando identificar a opinião dos clientes sobre os clubes de relacionamento e o programa voluntariado. Desta forma, no quadro 13 estão descritas as palavras mais frequentes dos depoimentos coletados durante as atividades acompanhadas pela pesquisadora sobre a opinião dos associados e voluntários no que diz respeito à empresa e aos clubes.

	<b>Clube da Melhor Idade Frequência</b>	<b>Clube da Mulher Frequência</b>	<b>Voluntariado Frequência</b>
Valorização	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
Oportunidade para fazer amigos	<b>03</b>	00	<b>01</b>
Conhecer nossos lugares	<b>04</b>	00	00
Preocupação com a terceira idade	<b>01</b>	00	00
Fidelização	<b>02</b>	00	00
Relação ganha-ganha	<b>02</b>	00	00
Evitar a Depressão	<b>01</b>	00	<b>03</b>
Oportunidade de ajudar/cuidar do próximo	00	00	<b>02</b>
Oportunidade de ficar/sentir-se mais bonita	00	<b>05</b>	00
Oportunidade de ganhar presente e produtos	00	<b>02</b>	00

Fonte: Dados da observação direta

QUADRO 13: Resultado dos depoimentos dos clientes

No passeio do Clube da Melhor Idade os associados, em sua maioria, citaram que a empresa valoriza os seus clientes, se preocupa com a terceira idade, dá a oportunidade de



fazerem amigos e conhecerem novos lugares que não conheciam, se não fosse pelo clube. Houve também aqueles clientes que relataram que há benefícios para ambas as partes, pois a empresa ganha ao ter o cliente comprando com frequência em suas lojas e os associados ganham ao poder aproveitar dos benefícios oferecidos pelo clube. Os depoimentos abaixo confirmam tais afirmações:

“Eu participo do clube há aproximadamente cinco anos. Essa foi uma ótima ideia da Nissei, pois eles fidelizam as pessoas da terceira idade que gastam muito com remédios. Veja o meu exemplo: eu e minha esposa somos sócios do clube e gastamos em média R\$ 400,00 por mês; é um valor razoável você não acha? - Por outro lado, ela nos proporciona estes momentos agradáveis, é uma troca. Ela ganha, nós ganhamos. Eles ganham, porque compramos somente com eles, nós ganhamos porque participamos dos passeios, fazemos amigos, conhecemos lugares como este aqui”.

“Eu estou no clube faz uns sete anos. Ele é tudo para mim, eu amo a Nissei; com ela eu fiz amigos, conheci os lugares que de maneira alguma podia conhecer, se não fosse a Nissei na minha vida. Fui comer no restaurante naquele lugar que tem um montão de restaurantes lá em Curitiba, acho que é Santa Felicidade. Fui conhecer o Memorial, é muito bom, faz a gente se sentir valorizada”.

Por outro lado, no evento do Clube da Mulher, as associadas relataram que o principal benefício do clube era a oportunidade de elas ficarem ou sentirem bonitas, pois no dia foram oferecidos serviços como hidratação de pele e maquiagem. Além disso, muitas associadas relataram que estão acumulando seus pontos para participar do “Dia da Beleza”. A possibilidade de troca dos pontos acumulados por produtos também foi citado como um benefício que influencia na compra. Os depoimentos abaixo confirmam tais afirmações:

“Ah...eu tenho o cartão do Clube da Mulher e compro bastante na Nissei; meu filho é pequeno, compro todas as fraldas lá. Compro porque sei que posso trocar por produtos, até já troquei os pontos que juntei por um secador”.

“Eu já tenho o cartão faz um tempo, compro sempre e quero juntar os pontos para fazer o “Dia da Beleza”. Hoje só com a hidratação e a maquiagem já estou me sentindo o máximo, imagine com tudo que vou poder fazer no “Dia da Beleza”; vou me sentir uma estrela”.

Na visita à instituição atendida pelo programa voluntariado, os voluntários relataram, principalmente, que estar envolvido com estas atividades não os permite pensar ou ter depressão. Os depoimentos abaixo confirmam tais afirmações:

“Eu já sou sócia do clube faz uns cinco anos e desde aquele tempo participo do voluntariado. Participo dos passeios e uma vez ou outra vou aos bailes, mas nada se compara ao voluntariado, aqui eu me realizo. Minha filha, eu não tenho tempo nem para pensar em depressão”.

“No voluntariado, você dá, mas recebe muito mais amor. Não sei porque mais pessoas não vêm participar; se soubessem como é bom ser voluntária, já tinham vindo. Eu já participo faz uns três anos e gosto muito, quando não posso vir, fico muito chateada. Os remédios para depressão e outras doenças que a “velharada” tem porque só ficam em casa sem fazer nada eu não uso. Ah, eu também tenho o cartãozinho dos dois clubes e sempre compro na Nissei, mas não preciso de remédio para depressão”.

## 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados foi realizada a triangulação dos dados, isto é, foi examinado o estudo de caso frente à teoria exposta na revisão de literatura e os resultados obtidos através dos dados primários (entrevistas e observações diretas) e nos dados secundários.

### 4.6.1 Fatores Ambientais

De acordo com o referencial teórico empírico, delineado anteriormente, o ambiente é composto por atores externos que afetam a capacidade de a administração desenvolver e manter bons relacionamentos com seus clientes. As mudanças organizacionais ocorrem devido a alterações nas variáveis externas como sistemas, políticas, econômicos, mercados, tecnologia entre outros. Ademais, uma organização depende e precisa interagir com seu ambiente externo para que possa sobreviver e por isso, mudanças que interfiram neste ambiente ou o modifique pode afetar a organização e, conseqüentemente pressioná-la para a mudança (KOTLER, 1995; MEGGINSON, MOSLEY e PIETRE 1986). Na empresa objeto de estudo, os respondentes relataram diferentes mudanças ocorridas no ambiente tecnológico, no comportamento do consumidor, na legislação e na concorrência. No entanto eles afirmaram que essas mudanças não influenciaram na adoção do marketing de relacionamento, isto é, a criação da primeira ação de relacionamento não ocorreu devido às pressões dos fatores externos, mas foi uma maneira de agradecer e devolver à sociedade a preferência que ela dá à Nissei.

### 4.6.2 Cultura Organizacional

Não obstante, a literatura defende também que para o estabelecimento de relacionamentos verdadeiros ancorados no marketing de relacionamento é necessária a

combinação de elementos como cultura, estratégia e operações. Além de uma gestão cuidadosa dos recursos humanos (D'ÂNGELO, SCHNEIDER e LARAN, 2006).

No que diz respeito à cultura organizacional, pode-se dizer que é um conjunto básico de valores e crenças que buscam em primeiro lugar, os interesses dos consumidores, sem excluir os demais públicos relevantes, como proprietários, gerentes e empregados (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993). Na análise das entrevistas, segundo os respondentes, a empresa passa por grandes alterações, ela se transformou numa grande empresa e isso trouxe e está trazendo muitas mudanças na maneira de pensar e de agir. Uma das mudanças ocorridas foi a alteração na missão e visão da empresa com o apoio de uma consultoria externa; esta contratação se deu porque a empresa está buscando a profissionalização. No entanto os valores permaneceram os mesmos, porque de acordo com os entrevistados o respeito tanto pelos clientes, como pelos colaboradores e fornecedores, são a essência da empresa e a essência não mudou, por isso os valores não foram alterados. Ademais na análise documental, na revista interna utilizada para se comunicar com os funcionários, sempre há mensagens que buscam transmitir o respeito aos clientes e colaboradores, a promoção de bem-estar e a parceria entre a empresa e seus fornecedores. Por exemplo, a revista de janeiro/09, trouxe informações sobre o encontro de fornecedores realizado pela empresa e a importância dessas parcerias para o colaborador; a de março/09 trouxe informações sobre o Clube da Mulher, as alterações ocorridas e uma mensagem da cultura de respeito à mulher que a empresa cultiva e as informações sobre um evento que reuniu os gestores das áreas para discutir os desafios do ano corrente e a importância do “cliente interno” para o crescimento e profissionalização da empresa e; abril/09 trouxe informações sobre o Clube Nissei da Melhor Idade, as mudanças ocorridas e a importância deste para atração e retenção de novos associados.

A literatura defende ainda que uma cultura voltada para o relacionamento se operacionaliza através do constante monitoramento das necessidades e desejos dos clientes e da oferta de produtos e serviços que satisfaçam a suas necessidades, isto é, é preciso conhecer o cliente para agir em favor dos objetivos organizacionais (DAY, 2001). Neste sentido, os entrevistados afirmaram que a empresa também se encontra num momento de mudanças em relação à pesquisa de mercado. Até dois anos atrás as decisões, segundo os respondentes, eram tomadas baseadas no *feeling* dos gestores. Para mudar esse panorama, em 2008 a empresa contratou uma consultoria para fazer uma pesquisa bem detalhada sobre seus clientes e o planejamento do marketing (mídia, *merchandizing*, MR) de 2009 foi baseado nos resultados dessa pesquisa. No entanto os respondentes ressaltaram que a empresa sempre

valorizou a opinião dos consumidores, e esta sempre foi uma das variáveis para tomada de decisões; no entanto agora isto está acontecendo de forma mais profissional. Além da pesquisa com os consumidores, os gestores da empresa utilizam pesquisa de mercado para acompanhar preço, para acompanhar a participação no mercado, acompanhar as vendas dos medicamentos e das demais categorias de produtos. São feitas reuniões semanais com os gestores que ficam atualizados do que esta acontecendo no mercado e na empresa; o objetivo é a tomada de decisões em conjunto. Através da análise documental observou-se na revista interna, que os funcionários foram informados sobre a pesquisa realizada, sobre a empresa que a realizou e a forma que esta classificou os diferentes tipos de clientes da empresa, isto é, estes foram divididos em grupos de acordo com sua orientação. Ou seja, orientado pelo relacionamento, para promoção, pelo atendimento e pela rapidez e praticidade.

Além disso, para as empresas voltadas para o relacionamento a fidelidade do cliente é vital para a lucratividade da empresa, enquanto para as empresas centradas em si mesmas o que importa é a conquista da maior quantidade de clientes possível (DAY, 2001). Neste sentido, com a análise de conteúdo das entrevistas, foi possível verificar que na empresa se encontram duas situações. A primeira refere-se aos mercados nos quais ela já está estabelecida como Curitiba e região metropolitana. Neste contexto, os entrevistados não têm dúvidas o foco é na manutenção dos clientes atuais. A segunda diz respeito aos mercados nos quais a empresa está entrando agora, já que esteve e está se expandindo para outras regiões e pretendem entrar em outros estados também. Nesta situação o foco é a conquista, ou seja, são feitas ações para as pessoas visitarem as lojas, conhecerem a marca, entenderem o conceito Nissei entre outros, para então pensar em manutenção.

Na opinião de um dos entrevistados, a única coisa que um empresário não pode fazer é estacionar. O comércio, na opinião dele, é muito dinâmico; dessa forma é preciso estar continuamente inovando. Além disso, de acordo com outro respondente, a empresa está conseguindo manter seus clientes, já que o *ticket* médio destes às vezes diminui; no entanto o número de clientes atendidos pela rede continua constante nas regiões onde a empresa está estabelecida há algum tempo.

Há também a necessidade de estar continuamente monitorando a concorrência, pois o sentimento que a qualquer momento a empresa pode ser superada pelo concorrente é positivo, pois instiga os indivíduos a buscarem vantagem competitiva (DAY, 2001). Neste sentido, os resultados mostraram que, mesmo a empresa sendo a líder absoluta no mercado paranaense, seus gestores estão sempre buscando saber o que acontece com o concorrentes, bem como estimulam os funcionários a fazerem o mesmo. De acordo com um dos respondentes, quando

há concorrentes, existe motivação, pois existe a obrigação de se fazer alguma coisa e, quando não há as pessoas, podem relaxar. Ademais, apesar de os entrevistados relatarem que buscam estar atualizado em relação aos concorrentes, eles ressaltaram que os mesmos reconhecem que a Nissei se diferencia, principalmente no que diz respeito aos clientes da terceira idade, ninguém neste mercado faz o que eles fazem.

#### **4.6.3 Estratégia de Marketing de Relacionamento**

O segundo elemento necessário para estabelecimento de relacionamentos verdadeiros ancorados no *marketing* de relacionamento é a estratégia de *marketing* de relacionamento (D'ÂNGELO, SCHNEIDER e LARAN, 2006). Isto é, de acordo com o modelo de Sheth e Parvatiyar (1998), o processo de engajamento num relacionamento cooperativo e colaborativo com os consumidores começa com a definição do propósito do MR, seleção das partes, ou consumidores parceiros e o desenvolvimento de programas para administração do MR.

Definir o propósito do MR, ajuda a esclarecer a natureza dos programas, a identificar parceiros apropriados que possuem as expectativas necessárias e capacidade de cumprir objetivos mútuos (SHETH e PARVATIYAR, 1998). Referente a este assunto, pode-se constatar na análise dos documentos disponibilizado pela empresa que o propósito do *Marketing* de Relacionamento é “estreitar o relacionamento com os clientes, visando fidelizá-los, proporcionar saúde e oferecer benefícios que são diferenciais no mercado” (ANEXO 2). Na análise de conteúdo das entrevistas, foi possível identificar com mais frequência as seguintes afirmações relacionadas ao propósito do Marketing de Relacionamento - feitas pela maioria dos respondentes: valorização dos clientes: inserção social e agradecimento pela preferência. Ou seja, o propósito é valorizar os clientes frequentes, mostrar que eles são importantes para a empresa, uma forma de agradecer a preferência e, além disso, tem função socializadora ou de inserção social. Somente um entrevistado afirmou que o propósito do MR é fidelizar os clientes sem fazer referência às afirmações citadas anteriormente. Outro aspecto que ficou evidente durante as entrevistas foi a ênfase dos entrevistados sobre o propósito do Clube da Melhor Idade (1º clube criado pela empresa), e a pouca ênfase no Clube da Mulher (2º clube) que foi citado, mas sempre após muitos comentários sobre o primeiro.

Em relação à seleção da partes, de acordo com a literatura, esta é uma decisão importante no processo de formação do MR, pois poucas empresas têm recursos necessários e o comprometimento de estabelecer programas de relacionamento para todos os seus públicos.

Logo, é importante que a empresa defina qual grupo ou grupos de clientes será o foco dos programas de relacionamento (SHETH e PARYATIYAR, 1998). A empresa tem dois públicos que são focos das ações de relacionamento: o primeiro público escolhido foi o das pessoas da Melhor Idade, sendo que o motivo para a escolha deste público foi devido ao fato deo proprietário da empresa, que antes mesmo de abrir sua primeira loja, quando ainda era atendente em outra rede de farmácia, perceber que as pessoas “idasas” são mais carentes, muitas vezes não tem atenção da família e acabam ficando isoladas e pelo fato de estas pessoas dependerem de remédios de uso contínuo e serem clientes frequentes na farmácia. O segundo público escolhido foi o das mulheres acima de 16 anos. Esta escolha se deu porque as mulheres representam mais de 65% do público que frequenta a farmácia. Com a análise das entrevistas foi possível apurar que o motivo da escolha do primeiro grupo para focar as ações de relacionamento foi feito de forma mais emocional, ou seja, a importância dada pelo proprietário da empresa a este público. Já no caso do segundo grupo o motivo foi mais racional, isto é, já que as pesquisas indicaram que este público é o mais frequente, foram então, direcionadas ações de relacionamentos para as mulheres.

Há também a necessidade de a empresa desenvolver programas para administrar o MR; são quatro os tipos de estratégias de retenção encontrados na literatura. No caso estudado, foi possível identificar dois tipos de estratégias de retenção adotados pela empresa. No caso do Clube da Mulher, pode classificá-lo como estratégia do nível 1 (laços financeiros), isto é, a empresa cria laços com os clientes por meio de incentivos financeiros, geralmente são programas de milhagens que fornecem incentivos financeiros e premiações para aqueles consumidores que trazem maior quantidade de negócios para a empresa (ZEITHAML e BITNER, 2003). O Clube da Mulher é um programa no qual a associada acumula pontos na compra de perfumaria, cosméticos, higiene pessoal e conveniências, que podem ser trocados por produtos ou serviços.

No caso do Clube da Melhor Idade Nissei pode-se classificá-lo como estratégia de nível 2 – laços sociais, isto é, a empresa cria laços com seus consumidores que vão além dos incentivos financeiros e os profissionais de marketing buscam formas de ficar em contato com os clientes, criando dessa forma, vínculos sociais com os mesmos. Além disso, com o tempo os relacionamentos sociais que os clientes mantêm com os outros clientes tornam-se fatores que evitam a troca para outra empresa, visto que há ligações sociais e interpessoais que as unem (ZEITHAML e BITNER, 2003). Este fato ficou mais evidente na observação direta e nos depoimentos dos associados ao clube.

Além dos dois clubes acima citados, a empresa tem o programa de voluntariado que não é um programa de relacionamento, mas como até 2006 era uma atividade de responsabilidade do Clube da Melhor Idade, e os voluntários em sua maioria são associados deste clube foi citado neste trabalho.

#### **4.6.4 Marketing Interno**

A consequência direta de uma cultura voltada para o cliente e o desenvolvimento de estratégia de relacionamento passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos (D'ANGELO, SCHNEIDER E LÁRAN, 2006). Ou seja, “se a empresa espera atingir seus objetivos lá fora, precisa certificar-se de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”, logo a preocupação em cuidar do ambiente interno da empresa deve ser vista como um pré-requisito obrigatório para o sucesso nas interações com o mercado (LEVITT, 1990). Dessa forma, é necessário investir no marketing interno para que a organização desenvolva ações de relacionamento. No que diz respeito ao marketing interno, a empresa em estudo, criou este departamento em 2009 e sua primeira ação foi um evento ocorrido em março/09 para uma homenagem às colaboradoras no Dia da Mulher. O propósito da criação do departamento de *endomarketing* e o motivo do mesmo estar subordinado a área de marketing é para que todas as campanhas direcionadas ao público externo também sejam direcionadas ao público interno.

Em relação à seleção e treinamento dos funcionários da empresa, foi possível constatar que independente se o funcionário irá trabalhar diretamente com o cliente ou não, a seleção se dá da mesma forma. Os novos contratados participam igualmente de uma integração; após a integração realizam treinamentos direcionados para as atividades para as quais foram contratados. Um programa que foi citado por todos os respondentes, foi o programa sucessão, isto é, sempre que há vagas para determinada função, os funcionários podem candidatar-se a este programa, realizar os treinamentos necessários para a nova função e dessa forma irem sendo promovidos podendo, por exemplo, começar como auxiliar de caixa e com o programa chegar até gerente de loja.

No que se refere a incentivos financeiros dados aos funcionários, baseados na satisfação do consumidor, os entrevistados relataram que não há tal incentivo, mesmo porque na empresa não há um método formal e contínuo de pesquisa de satisfação. Uma forma utilizada para premiar o funcionário é o “cliente oculto” que mensalmente vai em 25 lojas e verificar algumas dimensões pré-estabelecidas pela empresa; quando todos os requisitos são atendidos, os colaboradores são premiados. Fora isso, os funcionários que trabalham

diretamente com os clientes, isto é, os funcionários das lojas recebem salário variável, exceto caixa e auxiliar de caixa, e incentivos como: plano de saúde e odontológico, convênio farmácia, grêmio recreativo, entre outros.

Além dos incentivos acima citados, a empresa realiza atividades e palestras visando à motivação dos funcionários; nesses eventos a alta administração sempre procura estar presente, pois seu presidente defende o conceito do líder servidor, isto é, o líder participativo e que dá exemplo, inclusive a maioria dos entrevistados o citaram como exemplo de respeito ao cliente. Mesmo não existindo incentivos baseados na satisfação dos clientes para os funcionários que trabalham diretamente com estes, parece existir um reconhecimento da importância de atendê-los bem devido à influência da alta administração.

Para se comunicar com seus funcionários a empresa utiliza uma revista interna, a intranet, o NAC e o mural. Todos esses canais buscam manter os colaboradores informados do que acontece na empresa e no setor varejista farmacêutico, inclusive informa sobre o que acontece nos clubes, por exemplo, na revista interna de março e abril de 2009, foi reservada uma página inteira para falar sobre as mudanças ocorridas e os motivos dessas mudanças, no Clube da Mulher e no Clube da Melhor Idade, respectivamente.

#### **4.6.5 Operações do MR**

O terceiro elemento necessário para estabelecimento de relacionamentos verdadeiros ancorados no marketing de relacionamento são as operações (D'ÂNGELO, SCHNEIDER e LARAN, 2006), ou seja, de acordo com o modelo de Sheth e Parvatiyar (1998), para administrar os programas de relacionamento é preciso que a empresa utilize processos para a viabilização das ações de relacionamento como constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva. Neste sentido a empresa em estudo, realiza as ações de marketing sempre com a participação dos fornecedores. Os clubes de relacionamento são uma iniciativa da Nissei que é viabilizada pelos parceiros, isto é, anualmente há um encontro com os fornecedores da empresa, inclusive o 5º encontro que ocorreu em novembro de 2008 foi noticiado na revista Canal Aberto de janeiro de 2009, o objetivo era informar os colaboradores sobre os principais motivos do evento. Nestes encontros anuais são apresentados os materiais e as oportunidades de cada evento. São negociadas cotas, e cada parceiro investe o valor que desejar. Em contrapartida terão a divulgação dos seus produtos e marcas. Há também aqueles fornecedores que participam em ações de relacionamentos em situações específicas, por exemplo, na ação do Clube da Mulher acompanhada pela pesquisadora havia dois fornecedores que disponibilizaram hidratação de pele e maquiagem,



enquanto a convidada da empresa fazia hidratação ou maquiagem, a funcionária da empresa apresentava os produtos e esclarecia dúvidas sobre eles.

Outro aspecto importante das operações é a integração das comunicações de marketing e a formação de uma infraestrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações, a exemplo, as ferramentas do CRM e às ferramentas de análise que processam e distribuem informações (D'ÂNGELO, SCHNEIDER e LARAN, 2006). Neste contexto, em 1999, a empresa contratou uma terceirizada para criar um pequeno projeto de televendas; a partir daí foram sendo desenvolvidos *softwares* focando as necessidades que foram surgindo. Todos os programas utilizados foram desenvolvidos dentro da própria empresa em conjunto com a terceirizada, exceto os *softwares*, responsáveis pela folha de pagamento, finanças e fiscal. As informações sobre os clientes são capturadas, principalmente no ponto-de-venda e para o IT existem dois tipos de clientes do ponto de venda: genérico e aqueles associados aos clubes ou conveniados. O cliente genérico é aquele que vai até a farmácia adquirir o produto, mas como ele não tem cadastro, a empresa sabe o que foi comprado, mas não sabe quem comprou. Já os clientes dos clubes e conveniados, que tem o cadastro e utilizam o cartão ou a biometria, possibilita à empresa saber o que e quem comprou determinado produto.

Outras ferramentas de CRM que foram citadas no referencial teórico e são utilizadas pela empresa são o *telemarketing* e o NAC nos quais também são capturadas as informações do cliente. A literatura sugere que estas ferramentas permitem que as empresas obtenham melhorias significativas nas relações e participação dos clientes e nas vendas de produtos ou serviços. Ademais, através destas ferramentas há a oportunidade de aprender diretamente com estes, sem a necessidade de recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmento, pois os clientes entram em contato com empresa de forma espontânea (PEPPERS e ROGERS, 2001). Neste sentido, na empresa não há nenhuma ação de relacionamento direcionada a estes clientes, por exemplo, as ligações realizadas para o NAC, quando não são resolvidas no ato da ligação, é feito um cadastro para descrever o motivo do contato (sugestão, elogio e reclamação), passado para o gestor de cada área; no caso da reclamação este deve resolver a situação e retornar para o cliente; resolvida a questão, o caso é encerrado. Este cadastro fica armazenado no banco de dados, mas não é utilizada para ações do MR. A empresa também não tem uma política de recuperação do cliente, isto é, para aqueles clientes inativos, por exemplo, não são realizadas ações buscando saber o que aconteceu com o associado, por que ele não está comprando mais para tomar ações no sentido de trazê-lo novamente à loja.

O mesmo ocorre no *telemarketing*: quando o cliente entra em contato para realizar uma compra é aberto um cadastro para atendimento, realizada a entrega do pedido do cliente e

encerrado o chamado. Há um projeto e o sistema da empresa propícia esta ação que é a farmácia clínica, isto é, o cliente entra em contato com o *telemarketing*, na hora do pedido, o atendente irá verificar qual é o tempo de uso do medicamento que este está pedindo e a quantidade diária indicada pelo médico. Dessa forma, o sistema gerencia as informações e na data que o remédio estiver acabando, o sistema avisa que é necessário entrar em contato com o cliente para fazer um novo pedido.

A literatura recomenda que as empresas tenham canais de comunicação com seus consumidores, pois estes ajudam no desenvolvimento do relacionamento, promovem confiança e fornecem a informação e o conhecimento necessários para empreender atividades cooperativas e colaborativas do MR (SHETH e PARVATIYAR, 1998). A empresa se comunica com seus clientes através do NAC, do programa de TV, do almanaque, do *e-marketing*, do PDV e dos clubes. Todos os canais de comunicação dos clientes são informatizados e quando há a necessidade, os funcionários do *telemarketing*, NAC, PDV e clubes de relacionamento podem acessar as informações dos clientes. Bem como, os gestores das áreas podem acessar o banco de dados para tirar relatórios e usá-los como apoio nas tomadas de decisão.

De acordo com o modelo de Sheth e Parvatiyar (1998), a empresa precisa realizar avaliações periódicas para verificar se os programas estão satisfazendo às expectativas e se são sustentáveis em longo prazo. Avaliações periódicas orientam a empresa quanto às decisões de continuar, alterar ou encerrar os programas de relacionamento. Recomenda-se utilizar o *balanced scorecard*, ou então, medir a satisfação do relacionamento, isto é, avaliar a satisfação de todos os envolvidos neste relacionamento. A Nissei não utiliza nenhuma dessas métricas para avaliar o desempenho do MR.

#### **4.6.6 Resultados do Marketing de Relacionamento**

Ademais, desenvolver e manter relacionamentos fortes e duradouros entre consumidores tem apresentado inúmeros benefícios para ambas as partes (SANTOS e ROSSI, 2002). Os principais resultados obtidos pela empresa como consequência da adoção do marketing de relacionamento que o estudo tentou observar foram: lucratividade, aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, satisfação e retenção dos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003; BERRY, 1995).

A empresa não tem nenhum método formal para avaliar os benefícios acima citados. Foram mencionados pelos entrevistados os *tickets* médios daqueles clientes associados aos

clubes comparados aos dos não-associados. Este dado também consta nos documentos cedidos para o estudo (ANEXO 2). Os clientes associados aos clubes gastam relativamente mais do que os não associados. Dessa forma pode-se inferir que as ações de relacionamentos aumentam as vendas e a lucratividades da empresa.

Além disso, devido à propaganda boca-a-boca a empresa diminui os custos na adoção de novos clientes já que os próprios associados fazem propaganda da empresa para seus parentes e conhecidos. Foi possível constatar esta situação nas entrevistas, como por exemplo, o caso da loja de Cascavel que, no início das atividades, tinha 138 associados no Clube da Melhor Idade e, depois de 60 dias já havia 600 clientes associados. Nas observações diretas, muitos daqueles que estavam participando das atividades, vieram porque foram convidados por pessoas que já conheciam as ações de relacionamento, haviam gostado e recomendaram para estes. Por exemplo, a ação realizada pelo Clube da Mulher numa empresa na qual este já havia feito uma ação em 2008, muitas mulheres retornaram porque gostaram do tratamento que tiveram anteriormente, trouxeram novas colaboradoras que participaram da ação e, além disso, preencheram a proposta para se associarem ao clube. Nas observações do passeio e do voluntariado, foi possível verificar que muitos dos participantes estavam ali porque um parente ou amigo haviam feito o convite.

Outros resultados esperados que informalmente foi possível constatar nas observações e depoimentos, foram a satisfação e retenção dos clientes, principalmente no passeio do Clube da Melhor Idade e no Voluntariado; no primeiro, 55% dos participantes já estavam associados ao clube há mais de 4 anos e no segundo, 60%. Além disso, os depoimentos mostram a satisfação e reconhecimento que a empresa proporciona a eles não somente passeios, cursos e bailes, mas a oportunidade de fazer amigos.

Mesmo não tendo um método formal para avaliação dos resultados presidente da empresa acredita que este é um investimento de longo prazo e ele é que dará a sustentabilidade para a empresa.

O quadro 14 mostra uma comparação entre os conceitos apresentados na literatura e o resumo dos resultados encontrado no caso estudado.

CATEGORIA	LITERATURA	RESULTADOS DO CASO ESTUDADO
Fatores Organizacionais	O ambiente é composto de atores externos à empresa que afetam a capacidade da administração desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores. (KOTLER, 1995).	Na empresa os respondentes relataram diferentes mudanças ocorridas no ambiente tecnológico, no comportamento do consumidor, na legislação e na concorrência. No entanto, eles afirmaram que essas mudanças não influenciaram na adoção do marketing de relacionamento.
Cultura Organizacional	Despandé, Farley e Webster (1993) defendem que uma cultura organizacional busca, em primeiro lugar, os interesses dos consumidores, sem excluir demais públicos relevantes, como proprietários, gerentes e empregados, bem como busca a lucratividade em longo prazo. De acordo com Day (2001) a cultura organizacional deve incentivar a geração de inteligência competitiva de modo que o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, bem como as ações dos concorrentes seja conhecido por toda a organização. Além disso, a cultura organizacional voltada para o mercado privilegia a manutenção em detrimento a conquista de novos clientes.	Na empresa houve alteração na missão e visão da empresa; no entanto, os valores permaneceram os mesmos, porque, de acordo com os entrevistados, o respeito tanto pelos clientes, como pelos colaboradores e fornecedores são a essência da empresa, e a essência não mudou. A empresa também considera o conhecimento sobre seus clientes um ativo importante. Em 2008, foi contratada uma empresa para fazer uma pesquisa detalhada sobre os consumidores e os resultados apoiaram o planejamento de marketing para 2009. Os gestores utilizam também, pesquisa de mercado para acompanhar a participação no mercado, as vendas dos medicamentos e demais categorias de produtos. E, apesar de ser líder absoluta no varejo farmacêutico paranaense a empresa sempre busca informações sobre seus concorrentes. Em relação à conquista <i>versus</i> manutenção foi possível verificar duas situações: 1) nos locais onde a empresa está estabelecida o foco é na manutenção dos clientes e; 2) nos novos mercados o foco é a conquista.
Estratégia	Sheth e Parvatiyar (1998) elaboraram um modelo do processo de Marketing de Relacionamento voltado para o mercado B-to-C e o primeiro estágio refere-se às atividades iniciais do MR e nesta fase há três decisões importantes a serem tomadas: 1) declarar os objetivos e definir o propósito do MR; 2) selecionar as partes (ou consumidores parceiros) para o Marketing de Relacionamento; 3) desenvolver programas (ou esquemas de atividades relacionais) para a administração do Marketing de Relacionamento.	Na empresa o propósito das ações de Marketing de Relacionamento é agradecer a preferência à marca, valorizar os clientes e ser um instrumento de inserção social. Elas focam dois públicos: a terceira idade e as mulheres. A empresa disponibiliza para esses clientes dois clubes de relacionamento: o Clube da Melhor Idade que atende a pessoas acima de 55 anos, pensionistas e aposentados, e foi criado em 2002; e o Clube da Mulher que atende mulheres a partir de 16 anos, que tenham CPF próprio; foi criado em 2004.
Marketing Interno	De acordo com Levitt (1990, p. 146), “Se a empresa espera atingir seus objetivos lá fora, precisa certificar-se que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”, ou seja, os funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa e este deve preceder o marketing externo. A preocupação em cuidar do ambiente interno da empresa deve ser vista, como um pré-requisito obrigatório para o sucesso nas interações com o mercado. Dessa forma Grönroos (1994) destaca a necessidade das empresas investirem no marketing	O departamento de marketing interno foi criado em 2009 e está subordinado ao marketing porque a empresa pretende que todas as campanhas direcionadas para o público externo também sejam feitas para o público interno. Quando o funcionário entra na empresa, independente da área que irá trabalhar, ele passa por uma integração para conhecer o “Mundo Nissei”, seus deveres e direitos. Após essa integração ele tem treinamentos contínuos destinados a sua função. A empresa tem também o “Programa Sucessão” com o propósito de valorizar o colaborador, neste programa o funcionário pode candidatar-se às vagas disponíveis, passa por um treinamento e, sendo aprovado, é promovido. Não há incentivos financeiros baseados na satisfação do

	interno para que a organização desenvolva relações com seus clientes.	cliente, mesmo porque a empresa não tem um método formal de pesquisa de satisfação. Um método usado para premiar os colaboradores é o cliente oculto que visita mensalmente algumas lojas e verifica alguns requisitos pré-determinados pela gerência; se a loja atende aos requisitos, ganha prêmio. Ademais a empresa realiza atividades e palestras a fim de motivar seus funcionários. Apesar de não receberem incentivos financeiros os colaboradores, reconhecem essa necessidade de atender bem o cliente devido à influência da alta administração. Finalmente, os canais de comunicação utilizados pela empresa para se comunicar com os funcionários são a intranet, a revista interna, o NAC e os murais.
Operações	Sheth e Parvatiyar (1998) argumentam que, uma vez que o programa de Marketing de Relacionamento tenha sido desenvolvido e implementado é preciso administrar tanto os programas, quanto os relacionamentos individuais. Para isso, eles sugerem três pilares operacionais de sustentação, sendo eles: o processo de gerenciamento e governança, processo de Avaliação de Desempenho, processo de Evolução do Marketing de Relacionamento	Os clubes de relacionamento são uma iniciativa da empresa viabilizada pelos parceiros (fornecedores) que podem participar como parceiros fixos ou em situações específicas. Para se comunicar com seus clientes a empresa utiliza o almanaque, o programa de televisão, o <i>e-marketing</i> e o Nac. A empresa contratou uma terceirizada que desenvolve os programas de acordo com as necessidades de cada departamento e da empresa como um todo. A empresa captura informações dos clientes principalmente no ponto de venda, mas também no <i>telemarketing</i> e no NAC. Todos os canais são informatizados e quando os funcionários que trabalham diretamente do cliente precisam de informações é possível acessá-las, os gestores das áreas também podem acessar o banco de dados para tirar relatórios e usá-las como apoio na tomada de decisão. A empresa possui um serviço de atendimento ao cliente (SAC) e o <i>telemarketing</i> , mas não utilizam o banco de dados desses departamentos para realizar ações de relacionamento com os clientes.
Resultados do MR	Desenvolver e manter relacionamentos fortes e duradouros entre a empresa e seus consumidores tem apresentado inúmeros benefícios para ambas as partes (SANTOS e ROSSI, 2002). Os principais resultados obtidos pela empresa como consequência da adoção do Marketing de Relacionamento que foram analisados no estudo são: lucratividade, aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, satisfação e retenção dos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003; BERRY, 1995).	Não há um método formal para avaliar os resultados das ações do MR; no entanto os <i>tickets</i> médios daqueles clientes associados aos clubes são maiores quando comparados aos não associados. Os clientes associados aos clubes gastam relativamente mais do que os não associados. Dessa forma pode-se inferir que as ações de relacionamentos aumentam as vendas e a lucratividades da empresa. Além disso, devido à propaganda boca-a-boca a empresa diminui os custos na adoção de novos clientes já que os próprios associados fazem propaganda da empresa para seus parentes e conhecidos. Outros resultados esperados que informalmente foi possível constatar nas observações e depoimentos, foram a satisfação e retenção dos clientes, principalmente no passeio do Clube da Melhor Idade e no Voluntariado: no primeiro 55% dos participantes já estavam associados ao clube há mais de 4 anos, e no segundo 60%. Mesmo não tendo um método formal para avaliar os resultados do MR, o presidente da empresa acredita que este é um investimento de longo prazo e será ele que dará sustentabilidade para a empresa.

Fonte: Dados do referencial teórico e coleta de dados

QUADRO 14: Comparação literatura *versus* resultados encontrados no caso estudado

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou verificar, inicialmente, a evolução dos conceitos do marketing de relacionamento. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica para identificar na literatura as origens e a evolução do conceito de marketing de relacionamento. A revisão mostrou que a literatura de marketing, no final dos anos 80 e início dos anos 90, começou a ver além dos “4Ps” ou do marketing transacional para incluir outros tipos de marketing, entre eles está o marketing de relacionamento (GRÖÖROOS, 1995; COVIELLO, 1997, PARVATIYAR e SHETH, 1998). Para compreender o complexo relacionamento entre compradores e vendedores no mercado, muitos estudiosos recorreram a diversas fontes teóricas e metodológicas, buscando esquemas conceituais e métodos em disciplinas como Economia, Ciência Política, Direito e Ciência Organizacional (EIRZ e WILSON, 2004). Essas disciplinas forneceram diversos *insights* no estudo do relacionamento comprador-vendedor em marketing, por exemplo, a teoria dos custos de transação, teoria do poder, teoria da troca social e teoria do contrato relacional.

Além disso, segundo Nevin (1995), o termo marketing de relacionamento tem sido utilizado para refletir uma variedade de temas e perspectivas. Para alguns autores, como Prado (2004), o MR diz respeito ao relacionamento entre as empresas e seus consumidores finais (BtoC), para outros trata-se do relacionamento entre membros dos canais de distribuição (BtoB). Há ainda aqueles que entendem que o MR aborda os diversos aspectos do marketing, no foco tático, utiliza-se as informações e tecnologias para estabelecer um diálogo com o cliente, por meio do database marketing, do marketing direto ou do marketing *one-to-one*. E no foco estratégico, o marketing de relacionamento se desenvolve em conjunto com as teorias de rede (HAKANSSON e SHEHOTA, 1995), relacionamentos com canais de distribuição (ANDERSON E WEITZ, 1989) e fornecedores (FORD, 1984). Esta variedade de interpretações e múltiplos usos do termo marketing de relacionamento não surpreendem devido à complexidade do significado do que é relacionamento.

Inicialmente, o MR foi concebido como uma abordagem para os mercados industriais e de serviços e foi considerado inapropriado em outros contextos do mercado, como BtoC. No entanto a partir da década de 90, o domínio do MR estendeu para incorporar aplicações inovadoras no mercado de massas, viu-se que os mercados consumidores também podem beneficiar-se da atenção para as condições que estimulam laços relacionais levando a compras repetidas confiáveis (DWYER *et al.* 1987) e, após 1995 houve uma explosão de trabalhos que tentavam identificar a motivação dos consumidores e organizações em engajar em BCRs; as

situações em que a construção do relacionamento era possível; o processo de desenvolvimento do relacionamento, e a natureza dos *BCRs* (MALLEY e TYNAN, 1989).

Entendendo que o varejo farmacêutico comporta a adoção das práticas de marketing de relacionamento, pois como se sabe, a partir dos anos 90, viu-se a entrada das grandes redes, e posteriormente sua expansão. Simultaneamente ao aparecimento das redes, começou a aparecer também o processo de diversificação dos produtos comercializados, e a farmácia passou a ser um local de compra não somente de medicamentos, mas também de uma variedade de produtos (SAAB e RIBEIRO, 2001; SOUZA e OLIVEIRA, 2002). E, para concorrer de forma mais competitiva com as grandes redes, as farmácias independentes associaram-se para reduzir custo, aumentar o poder de negociação e de compra e para não correr o risco de fechar suas portas. Estas mudanças tornaram o varejo farmacêutico muito competitivo, com a concorrência cada vez mais acirrada, com as vendas estagnadas e com o número de estabelecimentos, especialmente nas regiões metropolitanas, crescendo cada vez mais. Dessa forma, o estudo de caso aqui analisado buscou verificar a evolução das práticas do MR e como são medidos seus resultados no varejo farmacêutico de Curitiba. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo na rede de farmácias e drogarias Nissei nos meses de fevereiro a maio de 2009.

A análise dos resultados mostrou que o que levou a empresa estudada a desenvolver ações de relacionamento com seus clientes foi o desejo de seu presidente em agradecer aos clientes a preferência à marca. Dessa forma, apesar de diversos autores, como Kotler (1995), Megginson, Mosley e Pietre, (1986) e Jayachandran *et al.*, (2005) argumentarem que mudanças no ambiente externo podem pressionar a empresa a mudar a forma desta em desenvolver e manter bons relacionamentos. Na empresa, embora tenham ocorrido diversas mudanças no seu ambiente externo, não foram elas que influenciaram na adoção das ações de relacionamento. Dessa forma, pode-se argumentar que as mudanças organizacionais não ocorrem somente devido a pressões externas, mas há outros fatores que influenciam a mudança. No caso estudado, o empresário é filho de japoneses e para eles valorizar e cuidar bem dos mais velhos está inserido na cultura japonesa. Os mais velhos são considerados e reverenciados pelos mais novos, resultado de uma educação milenar que prega o respeito e o cuidado com a terceira idade (SUZUKI e MIRANDA, 2008). Sendo assim, quando se decidiu realizar ações direcionadas a este público o empresário resolveu praticar aquilo que faz parte da sua cultura.

O estabelecimento de relacionamentos ancorados no marketing de relacionamento não pode ser confundido apenas com retenção de clientes, gestão de banco de dados, programas

de fidelidade ou mesmo um erguimento de barreira a fim de evitar a saída dos clientes (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; DAY, 2002; SHETH e PARVATIYAR, 1998, GUMESSON, 2002). Depende de variáveis que são fundamentais para o engajamento no marketing de relacionamento. Essas variáveis são cultura organizacional, estratégia, marketing interno e operações (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; SHETH e PARVATIYAR, 1998; DAY, 2002). No que diz respeito às variáveis internas, a literatura sugere que a empresa necessita de uma cultura organizacional voltada para o cliente e que esta percorre toda a organização, seus valores e normas já que esta é essencial para adoção e manutenção de relacionamentos bem sucedidos. Ademais, a contribuição da alta administração é de extrema importância para que a filosofia seja seguida por toda a empresa (DAY, 2002). Uma cultura corporativa fraca, em que há poucos, ou nenhum, valores e normas comuns, cria um sentimento de insegurança em relação a como responder e reagir a várias situações diferentes (GRÖONROS, 1995). A análise dos dados possibilitou verificar que a cultura organizacional da empresa está voltada para os consumidores, há valores e normas que focam no relacionamento de longo-prazo com estes. Há o reconhecimento da importância dos colaboradores e fornecedores que são peças-chaves na entrega de valor ao cliente. Além disso, o principal exemplo de respeito e cuidado com os consumidores vem do presidente da empresa que foi pela maioria dos entrevistados.

Uma estratégia de marketing de relacionamento deve em primeiro estabelecer objetivos apropriados do MR; selecionar as partes que serão alvos das ações de relacionamento e as estratégias de retenção, pois estas decisões irão influenciar substancialmente a escala, o escopo e os tipos de atividades da empresa (SLATER, 1997; SHETH e PARVATIYAR, 1998). Uma vez que a estratégia tenha sido criada e implementada, é preciso administrar tanto os programas, quanto aos relacionamentos individuais. Para tanto, a empresa necessita de processos que viabilizem as ações de MR e a integração da comunicação de marketing. É preciso também que se crie uma infraestrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações, bem como a utilização de métricas que permitam um acompanhamento do desempenho das ações de MR (D'ÂNGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006; SHETH e PARVATIYAR, 1998). Em relação à estratégia e operações de MR, a análise das entrevistas e documentos permitiu mapear todo o processo de criação, implementação e manutenção das práticas de MR adotadas pela empresa ao longo do tempo. A Nissei, através do Clube da Melhor Idade e do Clube da Mulher busca “estreitar o relacionamento com os clientes, visando fidelizá-los, proporcionar saúde e oferecer benefícios que são diferenciais no mercado”. No entanto a literatura sugere que o propósito do MR seja



acompanhado de alguma meta financeira para possibilitar a quantificação dos resultados e não há objetivos financeiros na declaração do propósito do marketing de relacionamento elaborado pela empresa, dessa forma, numa futura revisão seria importante que se considerasse a possibilidade de incluí-los.

Os programas de relacionamentos oferecidos pela empresa foram evoluindo ao longo do tempo. Sobre este aspecto pode-se dizer que a estratégia usada para o Clube da Melhor Idade possibilita a empresa manter relacionamento com seus clientes mais permanentemente, pois os laços sociais e interpessoais criados podem encorajar estes a permanecer na relação, principalmente porque, além dos laços sociais a empresa oferece também incentivos financeiros. No caso do Clube da Mulher, o relacionamento é mais superficial, visto que somente incentivos financeiros não proporcionam vantagens generalizadas para uma empresa e não permitem a diferenciação no longo prazo. Tais programas são viabilizados pelos parceiros (fornecedores) da empresa que, neste caso, agem colaborativamente para entregar valor aos seus clientes, ou seja, os clientes não são somente da Nissei, mas fazem parte de uma rede na qual os fornecedores estão incluídos.

Para atribuir valor ao cliente, a empresa utiliza ferramentas de CRM que dão suporte às ações de relacionamento e às pessoas envolvidas com elas. No entanto pode-se dizer que o uso ainda é restrito; a empresa poderia utilizar de maneira mais eficiente suas potencialidades, como sugere a literatura; por exemplo, os canais de comunicação com clientes, principalmente o *telemarketing* e NAC poderiam ser utilizados como ferramenta que proporcionam oportunidade de conhecer melhor o cliente sem precisar recorrer a pesquisas. Já que o cliente entra em contato espontaneamente, estas ligações poderiam também ser utilizadas como maneira de vender mais e melhorar a participação destes. Além disso, a empresa poderia criar estratégias de recuperação do cliente, pois aproximadamente 50% dos associados dos clubes são considerados inativos, isto é, não compram na empresa há pelo menos 90 dias. Dessa forma, a empresa poderia buscar entender porque o cliente deixou de frequentar a loja e, diante disso, encontrar maneiras de recuperá-los.

A análise dos dados permitiu verificar também que, apesar de a empresa ter um criado um departamento responsável pelas ações de marketing interno somente em 2009, os recursos humanos já realizavam ações a fim de motivar seus funcionários. A empresa não utiliza a satisfação do consumidor como um indicador para incentivar financeiramente seus colaboradores. No entanto para os funcionários que trabalham diretamente com estes parece existir um reconhecimento da importância de bem atendê-los devido à influência da alta administração. Apesar dos relatos que a empresa busca valorizar seus funcionários há um

*turnover* de 40% ao ano, sendo assim é importante que a empresa entenda os motivos dessa rotatividade para tomar ações que retenha seus colaboradores já que o marketing de relacionamento enfatiza a lealdade dos clientes, mas para isso é preciso relacionamento de longo prazo entre a empresa e seus funcionários.

Finalmente, verificou-se que a empresa não tem um método formal de avaliação periódica dos objetivos e dos resultados do marketing de relacionamento. Indiretamente foi possível identificar que os clubes de relacionamento apresentam resultados como o aumento das vendas e da lucratividade; a redução dos custos de adoção de novos clientes; a retenção e satisfação dos clientes; entretanto conforme sugere a literatura, seria importante que a empresa avaliasse periodicamente os resultados do MR para averiguar se as ações oferecidas aos clientes estão satisfazendo às suas expectativas e se são sustentáveis em longo prazo. Porém vale ressaltar que o presidente da Nissei acredita que este é um investimento que trará sustentabilidade para empresa ao longo do tempo. Ele criticou aqueles gestores que querem resultados no curto prazo, pois quando a cultura da empresa está centrada em resultados a curto prazo, o foco é a proteção do fluxo existente de receita; desta forma, este é o primeiro investimento que sofre cortes quando a empresa apresenta dificuldades ou quando não há um rápido retorno financeiro. De acordo com o presidente da empresa, cortando esses investimentos, obviamente diminuiriam alguns custos; entretanto este gestor estará matando seus projetos de longo prazo. No caso da Nissei, as ações de relacionamento são mantidas porque são importantes para o presidente, pois são elas que diferenciam a empresa dos seus concorrentes e mostra seu agradecimento aos clientes pela preferência à marca.

## 5.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Como tema para pesquisas futuras sugerem-se:

- Verificar o marketing de relacionamento num contexto mais abrangente, isto é, utilizando-se de mais casos do mesmo setor ou então, de setores distintos.
- Analisar a temática sob a perspectiva de uma rede de farmácias independentes, pois estas empresas trabalham num modelo de gestão associativista, mas possuem culturas diferentes, visto que cada farmácia associada tem um proprietário diferente.

- Verificar o tema sob a perspectiva do fornecedor, pois eles viabilizam as ações de marketing de relacionamento; no entanto não há estudos que demonstrem o ponto de vista destes sob o assunto.
- Retornar à empresa futuramente para verificar se as mudanças que estão sendo realizadas atualmente buscando a profissionalização alteraram a maneira de a empresa se relacionar com os seus clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAFARMA. Associação Brasileira de Farmácias. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/quemsomos.htm>> Acesso em: 15 abr. 2008.

ABRAFARMA. **Índices Abrafarma 2007 x 2006.** Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/números.htm>> Acesso em: 15 abr. 2008.

ABC Comunicação. **Após dez anos de genéricos, Anvisa defende um aumento da venda no país.** Disponível em: <<http://www.abccom.com.br/noticiasaberta.asp?cd=5431&PagAtual=1>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

AEN. AGÊNCIA ESTADUAL DE NOTÍCIAS. **Empresários aprovam redução de ICMS sobre 95 mil itens de consumo popular.** Disponível em: <<http://www.agenciadenoticias.pr.gov.br/modules/news/articles.php?storyid=42998>> Acesso em: 27 abr. 2009.

ANDERSON, E.; NARUS, J.A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.42-58, 1990.

ADLER, Lee. Changes in the theory of interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, (Winter). P. 56-71. 1997.

ADNEWS. **A Droga Raia abrirá 12 unidades em 2007.** Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/negocios.php?id=44477>> Acesso em: 23 mar. 2008.

AIO, T. S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. **European Journal of Marketing**; 1996; 30, 2.

ALMEIDA, S. O; LOPES, T. C.; PEREIRA, C. F. A produção científica em Marketing de Relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. III **Encontro Anual do EMA**, Rio de Janeiro/RJ, 2006.

ANVISA. **A regulação econômica do mercado farmacêutico.** Disponível em <[http://www.anvisa.gov.br/monitora/regula\\_farmaceutico.pdf](http://www.anvisa.gov.br/monitora/regula_farmaceutico.pdf) ANVISA 2001>. Acesso em: 20 abr. 2008.

ANVISA. **Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED).** Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/monitora/cmed/index.htm>> Acesso em: 20 abr.2008.

ARNDT, J.T. A Concept of Domesticated Markets **Journal of Marketing**; Fall 1979; 43, 000004.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: Um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call centers. **Encontro Anual da ANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.

BAGOZZI, R. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, 39 (4): 32-39, Fall 1975.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1995

BARNES, J. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p. 656-665, 1986.

BARRETO, M. I. F. Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM (customer relationship management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro. 2004. Dissertação- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004

BATESON, J. E.G.; HOFFMAN K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BERNETT, P. D. **Dictionary of Marketing Terms**. Chicago: American Marketing Association, 1995.

BERRY, L. 1983. **Relationship marketing**. In *Emerging perspectives in services marketing*, Berry, Shoestack e Upah (eds), 25-28. Chicago, Illinois: American Marketing Association.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.236-45, 1995.

BERRY, L; **Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERRY, M. J. A. & G. LINOFF. **Mastering Data Mining**. N.Y.: John Willey, 2000.

BNDES. **Um Panorama do Varejo de Farmácias e Drogarias, no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/getis25.pdf>> Acesso em: 22 abr. 2008.

BRANDÃO, Aloísio. **Genéricos fazem 10 anos**. Disponível em: <[www.farmacia.mauriciodenassau.edu.br/genericos-fazem-10-anos/](http://www.farmacia.mauriciodenassau.edu.br/genericos-fazem-10-anos/)>. Acesso em: 15 abr. 2009.

BRESCIANI, GIULIANO. **A Personalização do mercado farmacêutico**. Disponível em: <[http://www.varejista.com.br/novo\\_site/desc\\_materia.asp?id=11527](http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=11527)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**. (April), p. 16-30. 1989.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITO, C. Relationship Marketing: From its origins to the current streams of research, **FEP Working Papers**, n.274, march.2008.

BROWN, S. A. **CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégia para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. Julho/Setembro, 1991, v. 26, n.3.p.95-97

CANÇADO, P.; DANTAS, V. **O Brasil entra no radar das redes de farmácias Walgreens e CVS**. Disponível em: <[www.antasn.interjornal.com.br/noticia\\_pdf.kmf?noticia=6703318](http://www.antasn.interjornal.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=6703318)>. Acesso em: 04 mar. 2008.

CASE STUDY. **O Symnetics**, 2000. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

CHAUVEL, M. A. The History of Marketing Thought and "The Great Transformation" of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests. In: **BALAS – Annual Conference**, 2001.

CHEN, I J; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Bussiness Process Management Journal*, v.9, n.5, p. 672-688, 2003.

CHURCHILL JR, G.A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHRISTOPHER, M., P., A; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

COLGATE, M. R.; DANAHER, P. J. Implementing a Customer Relationship Stratgy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2000; 28; 375

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Estatística 2008**. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=14>>. Acesso em: 20 abr. 2008

Conselho Regional de Farmácia. **Estatística Regional**. Disponível em: <[www.crf-pr.org.br/st273](http://www.crf-pr.org.br/st273)>. Acesso em: 20 abr. 2008

Conselho Regional de Farmácia de Mato Grosso do Sul. **Comportamento do Consumidor em Farmácias e drogarias**. Disponível em: <<http://ww.crfms.org.br/noticias/?codModelo=198&id=392>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.J.; MUNRO, H.J. Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. **Journal of Marketing management**, v.13, p.501-522, 1997.

CRAVENS, D. W., PIERCY, N. F. Relationship marketing and colaborative network in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v.5, n.5, p.39-53, 1994.

CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L.(2002, January/February) CRM and management. *Marketing Science*, 28 (1), 24-30.

D'ANGELO, ANDRE C.; SCHEINEIDER, HELENO; LARÁN, JULIANO A. **Marketing de Relacionamento junto a Consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. *Revista de Administração Contemporânea*, Janeiro/Março, 2006, v.10, n.1, p. 01-14

DAY, G. S. Managing Marketi Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, p. 24-30, 2000.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. São Paulo:Bookman, 2001.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DAY, G. S. AND MONTGOMERY, D. B. (1999), "Charting new directions for marketing". **Journal of Marketing**, Vol. 63, Special issue, pp. 3-13

DEADRICK, D; MCAFEE, B.;GLASSMAN.M (1997, July/August) Customers for life: does it fit your culture? *Bussiness Horizons*, 40 (4), 11-16.

DESENVOLVA CONSULTORIA E TREINAMENTO. **Drogaria resolve optar por maior expansão**. Disponível em: < <http://www.treinamentosparafarmacia.com/2009/02/droga-raia-resolve-optar-por-maior.html>>. Acesso em: 23 mar. 2009.

DESPHANDÉ, R. T; WEBSTER, F. E. JR. Organizational culture and marketing : defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p.3-15, January 1989.

DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. JR. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, p.23–37, January 1993.

DROGARAIA. **Confiança e respeito desde 1905**. Disponível em: <<http://www.drogaraia.com.br/RaiaEcommWeb/historico.do>>. Acesso em: 23 mar. 2008.

DWYER, F. R; SCHURR, P. H. & OH, SEJO. Developing Buyer – Seller Relationships. **Journal of Marketing**. V.51, p.11-17, Apr, 1987.

EGITO, G. **Estratégia para as independentes**. Disponível em: <<http://www.guiadafarmacia.com.br/cApp/cSearch/cSearch.asp?t=estratégias%20para%20as%20independentes>>. Acesso em: 23 mar. 2008.

EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v.23, p.439-52, Dec. 1994.

FARMACIA NISSEI. **A empresa** Disponível em: <<http://www.drogariasnissei.com.br/empresa.asp>>. Acessado em: 28 abr. 2008.

FARIAS, J.S.; CARVALHO, K.M. Marketing de Relacionamento – modismo ou necessidade? Disponível em: <<http://www.ufs.br/departamento/dad/mktrela3.htm>>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

FEBRAFAR. **Febrafarma reúne 15 entidades representativas do setor.** Disponível em: <[http://febrafar.com.br/index.php?area=ff&seção=quem\\_somos&módulos=textos](http://febrafar.com.br/index.php?area=ff&seção=quem_somos&módulos=textos)>. Acesso em 21 abr. 2008.

FEBRAFAR. **Apesar da crise mundial, o crescimento do pequeno varejo está acima do PIB.** Disponível em <[http://febrafar.com.br/index.php?cat\\_id=5&pag\\_id=5938](http://febrafar.com.br/index.php?cat_id=5&pag_id=5938)>. Acesso em: 25 jan. 2009.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como vantagem Competitiva das Empresas.** São Paulo: Gente, 2000.

FORD, D. Buyer/Seller Relationships in International Markets. **Industrial Marketing and Management**, v.13, p.101-113, 1984

FORD, D. **Understanding Business Marketing.** Nova York: Dryden, 1997

FORTEFARMA. **Empresa.** Disponível em: <<http://www.fortefarma.com.br/empresa.php>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

FUTRELL, C. M. **Vendas–Fundamentos e Novas Práticas de Gestão.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

GASET, P. J. C. O CRM não é software; é uma nova filosofia. *HSM Management*, São Paulo, n. 28, p. 116-121, set./out. 2001

GAZETA DO POVO. **Na contramão de Concorrentes.** Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=769240&tit=Na-contramao-de-concorrentes-Nissei-segue-investindo>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

GAZETA DO POVO. **Redes de Fora disputam o Mercado.** Disponível em <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=776579&tit=Rede-s-de-fora-disputam-mercado>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

GAZETA DO POVO. **O segredo do Samurai.** Disponível em <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=776576&tit=O-segredo-do-samurai-da-Nissei>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

GAZETA MERCANTIL. Aumenta a concorrência no varejo: a diversificação da oferta de serviços é uma das principais alternativas para movimentar as lojas. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2004/03/22/519/Aumenta-a-concorrência-no-varejo.html>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.



GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO R.; SILVA A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresa, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995a.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização na administração de empresa Revista de Administração de Empresa, v.35, n.4, p. 65-71, jul/ago. 1995b.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, P. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clients em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campos, 2001

GRÖNROOS, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". **Management Decision**, Vol. 32. No. 2, p 4-20

\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento de serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIA FARMÁCIAS. Estratégia para as independentes. Disponível em: <<http://www.guiadafarmacia.com.br/Edicoes/191/artigo104222-1.asp?txtBusca=drogamed>>. Acesso em: 23 de mar. 2008.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, U. Lost in Relationship-Marketing Space: the limitations of relationship marketing from perspective of the consumer. In HENNIG-THURAU, T; HANSEN, U. Relationship Marketing. Berlin: Springer, p. 415-439, 2000.

HÅKANSSON, H; SNEHOTA IVAN (ed.). 1995. Developing Relationships in Business Networks. London. Routledge.

HEALY, M. *et al.* **The Old, the New and the Complicated**. European Journal of Marketing, v. 35 (1/2), p. 182-193, 2001.

HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, (January), p.71-85. 1994

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Senso 2005**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default\\_censo\\_2008.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2008.shtm)>. Acesso em: 28 abr. 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Código da Propriedade Industrial** n° **5772/71**. Disponível em: <[www.inpi.gov.br/legislacao/leis/lei\\_5772\\_1971.htm?tr1](http://www.inpi.gov.br/legislacao/leis/lei_5772_1971.htm?tr1)>. Acesso em: 29 abr.2008.

INVESTNEWS. Abifarma e Drogamed compram a rede Minerva. Disponível em: <[www.investnews.com.br/banconoticias/default.asp](http://www.investnews.com.br/banconoticias/default.asp)>. Acesso em: 23 abr. 2008.

JACKSON, BARBARA BUND. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto, Lexington Books, 1985.

JAYACHANDRAN, S.; SHARMA, S.; KAUFMAN, P.; RAMAN, P. **The role of Relational information processes an technology use in Customer Relationship Marketing**, Journal of Marketing, v. 69, October, 2005

LAWSON, N. J. The Emperor's New Clothes: Data Mining, the Real Key to the Kingdom. Assessment Journal, May/June, 2002, p. 49-54.

LEE, R. A. **The customer relationship marketing survival guide**. V1.0. St. Paul: HYM Press, 2000

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, M; SANTIAGO, R. **Redes de Farmácias procuram novos pontos-de-venda**. Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, 8 de maio de 1998, p. C.1 Disponível em: <[www.investnews.com.br/banconoticias/default.asp](http://www.investnews.com.br/banconoticias/default.asp)>. Acesso em: 21 de mai 2008.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOCKE, C. **Personalização e privacidade: a corrida começou**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em 22 de abr 2008

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

KOTLER, P; KELLER L. K. **Administração de Marketing**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

MACHLINE, C.; AMARAL JÚNIOR, J.B.C. **Avanços logísticos no varejo nacional: O caso das redes de farmácias**. Disponível em: <[www.fgvsp.br/rae/artigos/avanc.pdf](http://www.fgvsp.br/rae/artigos/avanc.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2008

MADRUGA, R. P.; AYROSA, E. A. T. **As Relações entre Marketing de Relacionamento e Implantação de Sistemas de Customer Relationship Management - CRM**. CLADEA 2002

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIFARMA. Apresentação Maxifarma. Disponível em: <http://www.maxifarma.com.br/site/apres.html>>. Acesso em: 23 abr. 2008.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, Willian, D. Jr. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: 1997

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEGGINSON. L.C; MOSLEY D. C.; PIETRO JR. P.H. Administração: Conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MIRANDA, C. M. C. e ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **ENANPAD**, 2002.

MÖLLER, K. & HALINEN A. Relationship marketing theory: Its roots and directions. *Journal of Marketing Management*, 16: 29-54. 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.

MULTIFARMA. Sempre perto de você. Disponível em: <http://www.multifarma.com.br/index.php?mfgo=10>>. Acesso em: 23 abr. 2008.

MUNDO MARKETING. **Comportamento do consumidor em farmácias e drogarias**. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/3,2551,comportamento-do-consumidor-em-farmacias-e-drogarias.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, October, 1990.

NEWELL, F. **Fidelidade.com** – CRM: o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet. São Paulo: Makron, 2000

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NISSEI. Farmácia e Drogarias Nissei. Disponível em: <http://www.drogariasnissei.com.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2008.

NOGUEIRA, R.; MAZZON, J.A; TERRA, M.A.A gestão de CRM nas Seguradoras. **XXVIII Enanpad**, 2004.

NOBLE, C.H.; SINHA, R.K.; KUMAR, A. Market Orientations and alternative strategic orientations: Alongitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing Chicago**, v.66, p.25-39, October, 2002.

O'BRIEN, A. J. **Sistemas de Informações e as Decisões Gerenciais na Internet**, ed. Saraiva, São Paulo, 2002

OPET&MERCADO. **Lições do dono da pastelaria.** Disponível em: <[www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/revistas/2008/1semestre-2008.pdf](http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/revistas/2008/1semestre-2008.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2008.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, v.34, n.7, p.797-815, 2000

PAGUE MENOS. **Produtos e Serviços.** Disponível em: <[www.paguemenos.com.br/paguemenos/site.do;jsessionid=76f648C28AC5D7E63E68E973D845684.tc2?evento=x](http://www.paguemenos.com.br/paguemenos/site.do;jsessionid=76f648C28AC5D7E63E68E973D845684.tc2?evento=x)> Acesso em: 23 mai. de 2008.

PALMER, R. The Eternal Triangle – a framework of business to business **relationships**. **17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference: Interactions, Relationships & Networks: Strategic Dimensions**. Oslo: IMP Group, 09-11/09/2001.

PARANAONLINE. **Farmácias brigam por espaço em Curitiba.** Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/206637/>>. Acesso em: 22 abr. 2008;

PARANASHOP. **Farmácias e Drogarias Nissei completam 22 anos de história no Paraná.** Disponível em: <[http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas\\_n.php?op=notas&id=2191](http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?op=notas&id=2191)> Acesso em: 23 mai. 2008.

PARANASHOP. **Rede Hiperfarma inaugura duas novas lojas em Curitiba.** Disponível em: <[http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas\\_n.php?op=notas&id=19896](http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?op=notas&id=19896)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

PARANASHOP. **Rede de farmácias Multifarma focará plano de expansão no interior.** Disponível em: <[http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas\\_n.php?op=notas&id=24023](http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?op=notas&id=24023)> Acesso em: 12 dez. 2008.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PARVATIYAR, A. E SHETH, J. (1998), “**The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing**”, in Sheth, J. and Parvatiyar, A. (editors), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks, CA, pp. 3-38.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. Paradigm shift in interfirm marketing relationships: emerging research issues. In. SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (eds). **Research in Marketing**, Greenwich: JAI Press, v.13, p.233- 255, 2000

\_\_\_\_\_. **Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997

\_\_\_\_\_. **Marketing um a um**. São Paulo, 3<sup>a</sup> Ed Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **CRM SERIES: Call Center 1to1**. São Paulo: Makron Books, 2001

PEPPERS, D; ROGERS, M. **Um guia executivo para entender e implantar estratégia de Customer relationship management (CRM)**. São Paulo, Peppers and Rogers Group do Brasil (CRM SERIES MARKETING 1TO1), 2000.

PEREIRA, R. C. F. ; LUCE, F. B. . Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil. In: II Encontro de Marketing da ANPAD - II EMA 2006, 2006, Rio de Janeiro. Anais II Encontro de Marketing da ANPAD - II EMA 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PINE, B.J.; GILMORE, J.H. **The Experience Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1998

POD1. Soluções em tecnologia para farmácias e drogarias. **Comportamento do consumidor em farmácias e drogarias**. Disponível em: < <http://www.pod1.com.br/noticias/redes-de-fora-disputam-mercado>> Acesso em: 12 nov. 2008.

POD1. Soluções em tecnologia para farmácias e drogarias. **Redes de Fora disputam o Mercado**. Disponível em: <<http://www.pod1.com.br/noticias/pesquisa-revela-o-comportamento-do-consumidor-nas-farmacias-e-drogarias>> Acesso em: 12 nov. 2008.

POLANYI, K. **A Grande Transformação - As Origens da Nossa época**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1980

PRADO, P. H. M. A Avaliação do Relacionamento sob a Ótica do Cliente: Um Estudo em bancos de Varejo. **Tese de Doutorado: EAESP – FGV**: São Paulo, 2004.

QUESTER, P. KELLY, A. Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: An Exploratory Study. **Journal of Applied Management Studies**, v.8, n.2, p.217-229, 1999.

RAMASESHAN B; BEJOU, D; SUBHASH C J.; CHARLOTTE M; PANCRAS J. Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management **Journal of Service Research : JSR**; Nov.2006; 9.

REDE BAHIA DE TELEVISAO. **Farmácias e Drogarias**: As transformações do Setor. Disponível em: <<http://64.233.169.104/search?q=cache:xqA600odCvwJ:ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/farmacias.pdf+setor+de+farmacia+e+drogarias+no+brasil&hl=ptBR&ct=clnk&cd=8&gl=br>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

REDE HIPERFARMA. Conheça a Hiperfarma. Disponível em <[http://www.redehiperfarma.com.br/site\\_final/hiper.html](http://www.redehiperfarma.com.br/site_final/hiper.html)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

REDETEC. **Depois da pastelaria a rede de farmácias**. Disponível em: <<http://www.redetec.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=7907&isriointeli=true&sid=145>> . Acesso em: 20 abr 2008.

REICHELDT, Frederick. The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, MA:Harvard Business School Press, 1996.

REICHELDT, F.; SASSER, E. Zero Defection: Quality Comes to Services. **Harvard Business School**, September-October, 1990.

RICHARDSON, R.J. *et.al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1989.

ROCHA, T. V.; VELOSO, A. **A hora de recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999. SAAB, W. & RIBEIRO, R. (2001) – **Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

ROMANO, L. A. N. **Intervenção e regulação no Brasil: A indústria Farmacêutica** São Paulo. Disponível em: <[http://www.febrafarma.org.br/index.php?area=pu&secao=estudos\\_febrafarma&modulo=estudos\\_febrafarm](http://www.febrafarma.org.br/index.php?area=pu&secao=estudos_febrafarma&modulo=estudos_febrafarm)>. Acesso em: 22 mai. 2009.

SALIBY, P.E.; **O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva**. RAE Light, v.4, n.3, p.6-12. 1997.

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. **Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços**. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador, BA.

SANTOS, M. Análise Setorial: Farmácias e Drogarias. Panorama Setorial. Horizonte Vertical, São Paulo, 2004

SEMENIK, R; BAMOSSY. G. J.**Princípios de Marketing: Uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Book, 1995

SOUZA, M. GADELHA; OLIVEIRA, FERNANDO F. **Análise setorial – Farmácias** Disponível em: <[http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/estudosepesquisas/setoriais/setoriais\\_analise\\_farmacias\\_junho\\_2002.pdf](http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/estudosepesquisas/setoriais/setoriais_analise_farmacias_junho_2002.pdf)> Acesso em 28 de abr. 2008

SHARMA, A.; SHETH, J.N. Relationship marketing: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 87-89, 1997.

SHETH, J.; GARDNER, D.; GARRET, D. **Marketing Theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley&Sons, 1998.

SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.255-271, 1995

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, Evolving Relationship Marketing into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1(1), 2002.

SHETH, J.N. Relationship Marketing: Paradigm Shift or Shaft? In. SHETH, J.N. PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SCHMITT, B.H. **Experiential Marketing**. Nova York: Free Press, 1999

SLATER, S. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy Science.Greenvale*, v.25, n.2, p.162-168, Spring, 1997.

SELLTIZ C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M. **Métodos e pesquisas das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, R. S., **Accelerating Customer Relationship** –Using CRM and Relationship Technologies, 2001 Prentice Hall

TEO, T.S.H; DEVADOSS, P.; PAN, S.L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. **Decision Support Systems**, v.42, n3, 2006

THEARLING, K. An introduction to Data Mining: Discovering hidden value in your Data Warehouse. Disponível em:< <http://www.thearling.com/>>. Acesso em: 28 de jul. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VRAVA, T. G. **Marketing de relacionamento**: After marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VLOSKY, Richard P. & WILSON, Elisabeth J. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: Na Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Research**, vol. 39, 1997.

WEBSTER, O. C. The changing role of Marketing in the Corporations, **Journal of Marketing**, (October), p.1-17, 1992

WULF, K.; SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration.**Journal of Marketing**. v.65, n.4, p.33-50, (October), 2001.

WILSON, D. T. An integrated model of Buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n. 4, p.335-345., 1995

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEGLIN TITO. **Projeto de Lei Ordinária**: Cidadão Honorário de Curitiba. Disponível em: <<http://domino.cmc.pr.gov.br/prop2005.nsf/632ff8ba44c65fde03256e8e006ebf74/cfe103343356b9c3032570c7006aa9a5?OpenDocument>>. Acesso em: 20 abr. 2008

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed: Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, L. C. (Coord.). **Customer Relationship Management(CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001

ZUBIOLI, A. **Profissão:Farmacêutico**. E agora? Curitiba: Lovise, 1992.

## ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA



### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Cargo/função:
- Tempo de empresa:
- Tempo na função:
- Escolaridade:

### 2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- Dados Históricos – Por favor, faça um breve relato sobre a história da empresa.
- Qual é a missão e a visão da empresa?
- Há quanto tempo a empresa atua neste mercado?
- Qual é o número de funcionários que a empresa possui?
- Qual é o número de farmácias do grupo?
- Quais são os principais produtos comercializados?

### 3 FATORES AMBIENTAIS

- Quais fatores ambientais (fatores externos à organização) provocaram mudanças no setor farmacêutico nos últimos anos?
- Essas mudanças (x, y, x) mudaram a forma da empresa se relacionar com seus clientes? Como?

### 4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

#### - CULTURA ORGANIZACIONAL

- Quais são os valores da organização?
- Esses valores refletem a preocupação da empresa em estabelecer relacionamento de longo-prazo com os consumidores? Explique
- Qual é a orientação da cultura e dos valores da organização?
- Como a empresa analisa o conhecimento sobre o seu cliente?
- Para empresa o que significa a manutenção dos clientes?



- E a conquista de novos clientes?
- É mais importante para empresa conquistar o maior número de clientes ou aumentar a participação dos consumidores atuais?
- A empresa realiza pesquisa de mercado? Para quais fins?
- Como a empresa busca conhecer seus concorrentes?
- A empresa compartilha com as áreas de interesse as informações estratégicas dos concorrentes? Como?

## **- ESTRATÉGIA**

- Qual é o propósito (objetivo) do marketing de relacionamento para empresa?
- Quando a empresa adotou o MR?
- Descreva quais foram às razões que levaram a empresa adotar o Marketing de Relacionamento:
- Como foram selecionados os grupos de consumidores para as ações de MR? Quais são esses grupos? Foram alterados ao longo do tempo?
- Foi realizado algum estudo ou pesquisa para verificar quais ações de MR estavam sendo praticadas no mercado e quais eram as mais adequadas para a empresa?
- Quais foram às ações praticadas pela empresa quando adotou o Marketing de Relacionamento? Por que foram escolhidas tais atividades? Alteraram-se ao longo do tempo?

## **- MARKETING INTERNO**

- Existe algum setor específico responsável pelo Marketing Interno?
- Quais são as práticas do Marketing Interno adotados pela empresa?
- Como a empresa seleciona os funcionários que mantêm contato direto com os consumidores?
- Como é o treinamento dos novos funcionários?
- Há programas de treinamento e capacitação para os funcionários que interagem com os consumidores?
- Como esses treinamentos são planejados?
- Qual é o envolvimento da alta administração com esses programas de treinamento?

- Os funcionários são encorajados a focar no relacionamento com o consumidor?
- Os funcionários recebem incentivos baseados nas medidas de satisfação dos consumidores? Quais?
- Na empresa há atividades motivacionais para os funcionários? Quais? Com que frequência acontece?
- Existem jornais, memorandos, entre outros, de circulação interna? Qual é o objetivo desse material?
- Existem ações de comunicação deixam os funcionários atualizados quanto às atividades do MR?

### **- OPERAÇÕES**

- A empresa seleciona parceiros (fornecedores) para participarem das ações de MR? Como são escolhidos os parceiros da empresa?
- Qual é o papel dos parceiros no Marketing de Relacionamento da empresa?
- A empresa utiliza as ferramentas de CRM? Quais?
- Que razões levaram a empresa a adotar uma solução de CRM?
- Como a empresa captura as informações dos clientes, bem como as mantém atualizadas?
- Como a empresa integra todas as informações dos consumidores?
- Os canais de comunicação com os clientes são informatizados?
- As informações sobre os consumidores são utilizadas pelos departamentos de vendas, atendimento, marketing para aperfeiçoar seus processos ou entregar valor ao cliente?
- O banco de dados dos consumidores pode ser acessado todas as vezes que os clientes entram em contato?
- A implantação do CRM trouxe mudanças de processo na empresa? Quais?
- Quais são os canais de comunicação utilizados para se comunicar com os consumidores? Como é realizada esta comunicação?
- O *call center* é uma ferramenta do CRM utilizada pela empresa para aprofundar e melhorar o relacionamento com o consumidor?
- A empresa leva em consideração a opinião do consumidor?
- Existe política de recuperação de clientes?

- Como são vistas as reclamações feitas pelos consumidores (como oportunidades de melhoria ou evidências de fracasso)?

- É realizada uma avaliação periódica dos resultados do MR para verificar se os programas estão satisfazendo as expectativas, da empresa e dos clientes, e se são sustentáveis em longo prazo? Como?

#### **- RESULTADOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

- Existe algum método formal de avaliação de resultado de ações de Marketing de Relacionamento? Qual?

- A conquista de novos consumidores é considerada um resultado das ações do marketing de relacionamento?

- Quais os objetivos financeiros e não financeiros buscados?

- É realizada avaliação da satisfação dos consumidores? Como?

- Os benefícios obtidos pela empresa com a adoção do marketing de relacionamentos (lucratividade, aumento das vendas, redução dos custos na adoção de novos clientes, satisfação e retenção dos clientes) são utilizados para mensurar os resultados do MR? Como é feita esta avaliação?

## ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DOS CLUBES DE RELACIONAMENTO



### Clubes de Relacionamento

**Objetivo:** Estreitar relacionamento com os clientes, visando fidelizá-lo, proporcionar saúde, bem estar e oferecer benefícios que são diferenciais no mercado.

**Público Nissei:** Mulher e Idosos

**Vantagens para loja:**

- aumenta fluxo de clientes na loja
- fidelização destes clientes
- clientes com grande potencial de compra (Aumentar o ticket médio):

✓ TM CM = R\$33,42 X R\$18,72 cliente normal

✓ TM CNMI = R\$50,00 X R\$18,72 cliente normal




### Clubes de Relacionamento

**Papel do Gestor de Loja:**

- conhecer e divulgar os benefícios e funcionamento dos clubes
- incentivar a equipe a oferecer e solicitar os cartões aos clientes
- estar atento aos cursos e eventos promovidos pelos clubes ⇒ divulgar e esclarecer dúvidas dos clientes





## Clubes de Relacionamento – Clube da Mulher

- Quantos pontos são necessários para o Chá de Bebê?

R: 150 pontos

- Quantos pontos são necessário para o Dia da Beleza? Em qual salão é realizado?

R: 300 pontos; Salão Marli.

- O que o gestor da loja deverá fazer quando uma cliente quiser trocar seus pontos pelo Chá de Bebê ou Dia da Beleza?

R: Enviar um e-mail para o clube informando os dados da cliente (nome completo, telefone, CPF) solicitando a troca de pontos pelo benefício. Para o chá de bebê, também deverá mencionar a data que ela deseja realizar o evento.



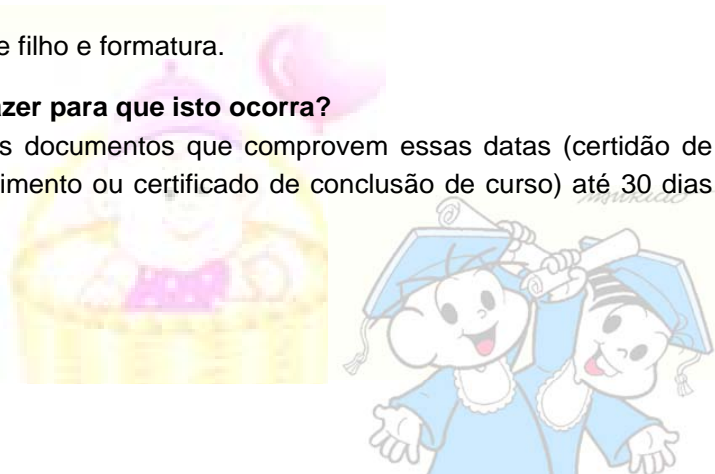
## Clubes de Relacionamento – Clube da Mulher


- Em quais datas especiais a cliente ganha um presente e tem seus pontos duplicados?

R: Casamento, nascimento de filho e formatura.

- O que a cliente precisa fazer para que isto ocorra?

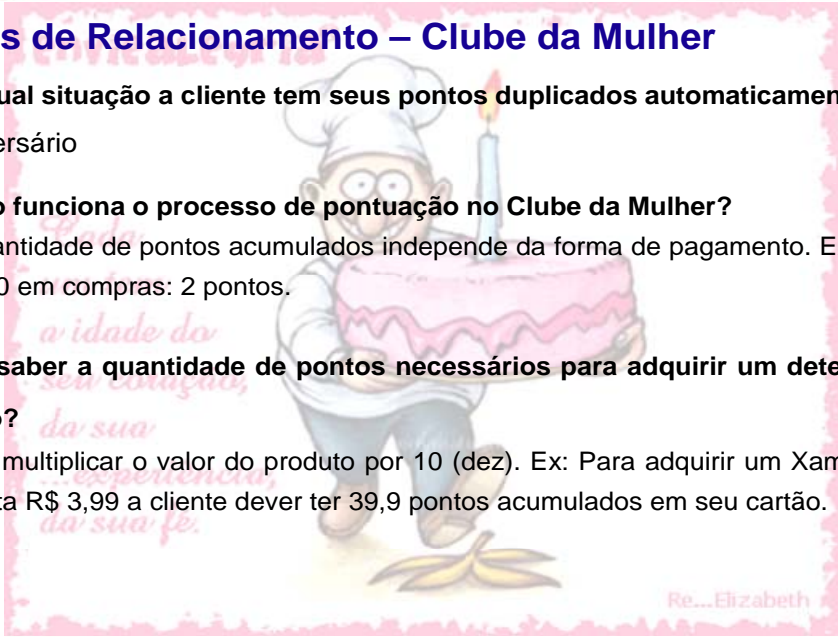

R: Apresentar uma cópia dos documentos que comprovem essas datas (certidão de casamento, certidão de nascimento ou certificado de conclusão de curso) até 30 dias após o evento.





## Clubes de Relacionamento – Clube da Mulher

- **Em qual situação a cliente tem seus pontos duplicados automaticamente?**  
R: Aniversário
- **Como funciona o processo de pontuação no Clube da Mulher?**  
R: A quantidade de pontos acumulados independe da forma de pagamento. Ex: a cada R\$ 10,00 em compras: 2 pontos.
- **Como saber a quantidade de pontos necessários para adquirir um determinado produto?**  
R: É só multiplicar o valor do produto por 10 (dez). Ex: Para adquirir um Xampu Dove que custa R\$ 3,99 a cliente deve ter 39,9 pontos acumulados em seu cartão.

## Clubes de Relacionamento – Clube da Mulher

- **Como funciona o resgate de pontos/troca por produtos?**  
R: A cliente precisa ter no mínimo 30 pontos; é só escolher os produtos no valor equivalente aos pontos, dirigir-se ao caixa e efetuar a troca. Todavia, o valor da compra precisa ser igual ao valor dos pontos ou menor, pois não é permitido pagar a diferença.
- **Qual a validade dos pontos acumulados?**  
R: 1 ano



## Clubes de Relacionamento – Clube Melhor Idade

➤ **Quais são as vantagens oferecidas pelo Clube da Melhor Idade?**

R: Descontos especiais em medicamentos, bailes, passeios, cursos e atividades do Sesc (yoga, informática, dança, ginástica, pintura etc.)

➤ **O que o cliente precisa fazer para participar das atividades do Sesc?**

R: Ser cliente ativo e preencher o cadastro disponível no almanaque (página do Clube da Melhor Idade). O associado deverá selecionar a atividade de seu interesse e aguardar por um posterior retorno, quando será realizado seu encaixe em vaga disponível.

➤ **Quais atividades do Clube são disponibilizadas para qualquer pessoa?**

R: Baile e Viagem ao Santuário Madre Paulina.

➤ **Como o cliente concorre aos passeios semanais gratuitos?**

R: É selecionado por efetuar compras várias vezes na mesma loja, não considerando o valor da compra, e sim a quantidade de vezes que ele vai à loja comprar qualquer produto.



## Clubes de Relacionamento – Clube Melhor Idade

➤ **Quais são as atividades do Clube que possuem custo para os associados? Qual é este custo?**

R: Bailes (R\$6,00) e Viagem a Madre Paulina (R\$30,00)

➤ **Qual a periodicidade dos passeios gratuitos? E da viagem ao Santuário?**

R: Passeios são semanais e a viagem é quinzenal.

➤ **É permitido levar acompanhante nos passeios gratuitos?**

R: Somente se forem casados e ambos possuírem o cartão fidelidade.

## **ANEXO 3 – RELATÓRIO INSTITUCIONAL**

### **Farmácias e Drogarias Nissei completam 22 anos de história no Paraná**

*Desde a primeira unidade da Nissei, o foco da empresa é a alta qualidade nos serviços prestados*

A Rede de Farmácias e Drogarias Nissei está presente no Paraná há 22 anos. Com 135 lojas, a empresa está presente em Curitiba, Litoral, Ponta Grossa, União da Vitória, Londrina, Maringá, Campo Mourão, Sarandi, Castro e futuramente em Apucarana, Araçongas, Cascavel e Cambé. Atualmente a empresa conta com mais de 3 mil colaboradores, que atendem uma média de 2,5 milhões de clientes por mês. Com estes números, a rede ocupa hoje a 1º posição no ranking estadual como a marca de farmácias mais lembrada pelos consumidores do Paraná e a 6º posição no ranking nacional.

A modernidade no layout das lojas, a variedade no mix de produtos, a busca pela excelência no atendimento, amplos estacionamento, maior número de lojas 24 horas e localização estratégica, tudo é planejado para agregar ao cliente serviços que realmente fazem a diferença, sempre pelo melhor preço.

Esta trajetória foi construída com bases em valores sempre voltados para o respeito ao consumidor e ao seu bem-estar. Uma concretização disso são os clubes de relacionamento, O Clube Nissei da Melhor Idade, o Clube da Mulher, Linha da Vida e o Projeto de Voluntariado, além dos melhores preços do mercado.

#### **Clube Nissei da Melhor Idade**

Com mais de 200 mil associados, este programa de relacionamento é voltado para pessoas com mais de 55 anos, aposentados ou pensionistas de qualquer idade. Entre os benefícios que o cartão garante estão os melhores descontos em medicamentos, cursos exclusivos, feitos em parceria com o SESC Curitiba, atividades como passeios, bailes, viagens, coral e outras. Além disso, o Clube Nissei da Melhor Idade também incentiva o voluntariado para que estas pessoas possam ampliar ainda mais a rede das pessoas ajudadas pelo programa.

#### **Clube da Mulher**

Clube de relacionamento, no qual a associada acumula pontos nas compras de conveniência, produtos de higiene pessoal, perfumaria e eletroportáteis na rede. Podem aderir ao programa mulheres acima dos 16 anos desde que tenham CPF próprio. Os pontos acumulados podem ser trocados por produtos dentro da loja ou por outros benefícios como um chá de bebê e o Dia da Beleza, que oferece massagem, banho de ofurô, maquiagem e outros serviços. Tudo para que a mulher se sinta uma estrela.

#### **Responsabilidade Social**

A Nissei é uma empresa socialmente responsável, pois acredita que seja importante se envolver com a sociedade de uma forma saudável e que se possa promover mais igualdade e justiça. Por isso, a rede desenvolveu algumas ações neste sentido como o Programa de Voluntariado, no qual clientes e funcionários são encorajados a doar um pouco do seu carinho e tempo para pessoas que precisam desta atenção. Além disso, a empresa sempre promove ações direcionadas como campanhas e atividades nas lojas como a arrecadação de alimentos e roupas.

O Centro de Amparo Jesus Maria José também é um dos beneficiados desta filosofia da Nissei. Ele é a instituição adotada pela empresa, que faz doações de produtos e outros



donativos vindos das campanhas internas e externas. O Clube Nissei da Melhor Idade, além de ser um programa de relacionamento, também tem atuação nesta área social, pois promove novas amizades e atividades, que afastam as pessoas com mais idade da depressão e outras doenças.

O Ônibus Linha da Vida é um projeto de voluntariado Nissei que atua nas comunidades mais carentes levando atendimento preventivo na área de saúde bucal com dicas e orientações para evitar problemas no futuro ou solucionar os casos já registrados.

Além de todas estas ações, a Nissei também investe em atividades que promovam o bem-estar de seus colaboradores com a prática de esportes, a convivência em grupo, confraternizações, viagens, cursos e outras ações. O Grêmio Recreativo, o departamento de Treinamento e Desenvolvimento e a Comunicação Interna são algumas das ferramentas utilizadas para que funcionários estejam cada vez mais felizes e motivados a pertencerem à família Nissei.

## **22 anos de história**

A história da paranaense Nissei começou no ano de 1986, quando Sérgio Maeoka fundou a primeira farmácia, localizada no bairro Mercês, em Curitiba. Aos poucos novas unidades foram sendo construídas e, no início 1998, a rede possuía oito lojas. Com uma visão empreendedora, a rede ampliou sua participação no mercado e abriu novas farmácias, fechando o ano com 30 unidades.

Este crescimento do segmento de vendas, fez com que a empresa precisasse investir em uma estrutura administrativa maior. Por isso, em 2003, foi criada uma nova Central Administrativa e o Centro de Distribuição, situados no bairro Parolin, na capital paranaense.

Pensando em ter um atendimento ainda mais completo para seus clientes, a rede de Farmácias e Drogarias Nissei criou em 2004 a Farmácia de Manipulação, que conta com a mesma qualidade em serviços prestados. Outro projeto elaborado para atender aos consumidores foi o Entrega Nissei, antigo Delivery Farma Nissei criado em 2006. Com ele os pedidos são feitos pelo telefone e a entrega é feita na residência do comprador.

Pensando em seus colaboradores, a empresa implantou em 2004 a Farmácia Escola Nissei, um centro de treinamento e capacitação, que oferece cursos, palestras e outros procedimentos aos funcionários da empresa. Em 2007 foi inaugurada a nova sede da escola, que passou a se chamar Centro de Treinamento e Capacitação Nissei (CTC).

Estas e outras ações importantes fizeram com que a rede se consolidasse como a maior do Paraná e uma das 10 maiores do Brasil, contando hoje com 135 lojas e mais de 3 mil colaboradores, que atendem a uma média de 2,5 milhões de clientes por mês.

## **ANEXO 4 - REGULAMENTO CLUBE DA MULHER NISSEI**

### **REGRAS ATINENTES AO CHÁ DE BEBÊ NISSEI**

#### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS:**

O Clube da Mulher Nissei, visando o bem-estar e comodidade de suas associadas, oferece o seu Chá de Bebê nos termos e condições que adiante seguem:

Somente poderão pleitear o Chá de Bebê aquelas gestantes que sejam associadas ao Clube da Mulher Nissei. A associada não poderá realizar o Chá de Bebê após a gestação.

Com vistas a verificar a disponibilidade de horário e local para se efetivar o Chá de Bebê, deverá a gestante associada ligar para a Central do Clube da Mulher, no telefone (41) 3213-8380, a fim de requerer a reserva.

Assim que efetivada a reserva do local, será debitado no cartão do Clube da Mulher Nissei da gestante associada o total de 150 (cento e cinquenta) pontos.

A Nissei irá confeccionar, sob orientação da gestante associada, a lista de presentes que ficará exposta na loja em que o evento se realizar. No ato da compra destes presentes a convidada ganhará um cupom para concorrer a um brinde durante o chá.

Caberá a Nissei fornecer o espaço para a realização do evento, os convites e um lanche aos presentes. A gestante associada comparecerá à loja onde será realizado o evento com 20 (vinte) dias de antecedência ao mesmo, momento em que irá retirar os convites e assinar o presente instrumento, vinculando-se a suas disposições.

Poderá a gestante associada cancelar o evento com, no máximo, 1 (uma) semana de antecedência ao mesmo, informando a Central do Clube da Mulher. Caso não seja realizado o cancelamento e não compareça a associada, obriga-se esta a efetuar o pagamento do valor de R\$ 244,00 (duzentos e quarenta e quatro reais), a título de reembolso dos gastos despendidos pela Nissei e não usufruídos pela associada.

Durante o evento, ficará a gestante associada responsável pelo local cedido, sendo de sua integral responsabilidade eventuais danos ocorridos ao local.

Aqueles alimentos cedidos ao evento que não forem consumidos, não poderão ser levados pela gestante associada ou por suas convidadas, devendo os mesmos permanecer na loja.

Não será permitido o consumo de bebidas alcoólicas durante o evento e não será permitido que o número de convidados exceda o limite descrito neste instrumento.

Sempre haverá uma representante do Clube da Mulher Nissei presente ao evento, devendo a gestante associada respeitar e cumprir todas as regras e condições impostas da Nissei.

#### **DA AUTORIZAÇÃO:**

A gestante associada estará autorizando o GRUPO NISSEI a fazer o uso gratuito, em todo território nacional, de seu nome e imagem, pelo período de 05 (cinco) anos, concordando, permitindo e concedendo, expressa e irrevogavelmente, a exploração de sua imagem e nome em quaisquer “Eventos Publicitários” por ele organizados, eventos estes que objetivem a divulgação da marca, nome, programas, produtos ou serviços da mesma.

A veiculação do seu nome e imagem em qualquer forma ou tipo de propaganda, publicidade ou campanha, por qualquer meio e/ou veículo de comunicação, sendo o material de qualquer meio físico que contenha, registre, armazene, expresse, apresente ou suporte eventos publicitários, seja de que natureza for, tal como fitas, vídeos, DVD, gravações, fotografias, cartazes, outdoors, faixas, mensagens, pôsteres, folders, revistas, jornais, almanaques, os quais sejam ou não de propriedade do GRUPO NISSEI autorizando, ainda, a comercialização destes produtos.

A elaboração técnica e a veiculação de qualquer dos eventos descritos neste instrumento serão de inteira responsabilidade do GRUPO NISSEI que observará os preceitos éticos, morais e dos bons costumes e deverá seguir as normas técnicas e estéticas mais adequadas, não sendo reservado a gestante associada signatária, o direito de oposição ao material publicitário produzido.

A exploração da imagem e nome será ilimitada, não havendo número mínimo ou máximo de participações em eventos publicitários organizados ou não pelo GRUPO NISSEI.

Fica, ainda, estabelecido que toda exploração será gratuita, nada sendo devido a título de pagamento ou retribuição referente à produção e a comercialização de eventuais produtos nos quais seja mencionado a gestante associada signatária da presente, ficando o GRUPO NISSEI autorizado a exibir livremente a imagem, voz e nome da forma que melhor lhe convier, podendo inclusive comercializar tal material.

#### DOS HORÁRIOS E LOCAIS DOS EVENTOS:

O Chá de Bebê da gestante associada ao Clube da Mulher Nissei poderá ser realizado nos seguintes dias e horários: às Sextas-Feiras das 18 horas às 21 horas e aos Sábados das 15 horas às 18 horas.

Os locais disponíveis e suas respectivas capacidades serão:

Loja Deodoro – Avenida Marechal Deodoro, 485, Centro, Curitiba - PR: capacidade para 40 pessoas;

Loja Alto da XV – Avenida Marechal Deodoro, 4550, Alto da XV, Curitiba-PR: capacidade para 40 pessoas.

Loja Relojão - Avenida Rio de Janeiro, nº 221, Londrina - PR: capacidade para 20 convidados;

Fica eleito o foro da Comarca de Curitiba – PR para dirimir as controvérsias oriundas deste instrumento.

- Anexar o já existente.

Sobre o dia de Beleza:

- As associadas com interesse na troca de pontos pelo dia de beleza, devem estar ciente do débito dos pontos em seu cartão no ato do agendamento, tendo o prazo de 30 dias para remarcar o mesmo caso desmarque a primeira vez.
- Para a associada o não cumprimento do prazo acarretará a perda dos pontos e benefícios.
- A associada no presente “evento” poderá assinar uma autorização do uso de imagem para rede Nissei.
- Fica claro que a pontuação e o benefício do mesmo é intransferível.
- Fica de comum acordo que o pacote de beleza oferecido pelo Clube da Mulher Nissei (banho de ôfuro, massagem relaxante, máscara de ouro, manicure, pedicure, escova no cabelo, design de sombrancelha e maquiagem), não podem ser trocados por outros serviços no estabelecimento, sendo assim se a cliente ficar sem realizar algum serviço, a mesma deverá retirar um voucher no salão para agendar no prazo de 30 dias.
- No dia do “evento” a associada deverá se identificar no estabelecimento apresentando um documento com foto e seu cartão do Clube da Mulher Nissei.
- Caso venha extraviar seu cartão e já estar com a data agendada, comunicar ao Clube da Mulher, e apresentar o CPF juntamente com o outro documento.

Sobre Cursos e Palestras:

- No ato da inscrição o débito dos pontos será realizada.
- Caso ocorra a ausência no evento da inscrita ela perderá os pontos não podendo estornar os mesmos.

- A associada deverá cumprir os horários informados no ato da inscrição e anuncios.
- Fica claro que a associada não pode transferir os pontos e a inscrição.

#### Sobre Troca de Produtos:

- A associada deverá trocar seus pontos pelo produto desejado, esse terá o mesmo valor de pontos ou inferior contando no cartão da associada: Exemplo ( se a associada tem 350 pontos em seu cartão ela pode trocar por produtos na soma de R\$ 35,00 ou inferior a R\$ 35,00), no ato da troca a associada terá que apresentar seu cartão do Clube e um documento com foto.

#### Sobre Presente Especial e Duplicação de Pontos:

- Para associada do cartão Clube da Mulher Nissei ter o direito de receber o presente especial nas datas de casamento, formatura e nascimento de filho deve enviar a certidão ou um documento que comprove o ato junto com o número do CPF e dois telefones de contato, no prazo de 30 dias do ocorrido.
- Ultrapassando o prazo estipulado a associada não terá direito do benefício.
- A duplicação de pontos ocorrerá no ato do recebimento do documento.
- Para ter o direito do benefício a associada deve ser ativa no mínimo nos últimos 03 meses.
- O Clube da Mulher terá o prazo de entrega de 45 dias contando do recebimento do documento, entrará em contato com a associada pelos telefones fornecidos pela mesma indicando a data e o local o qual deverá retirar seu presente.